

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich: Medien

Nicolas Oehler

Markenmanagement in der Sportindustrie

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida - University of Applied Sciences (FH)

89155 Erbach, 2010

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich: Medien

Nicolas Oehler

Markenmanagement in der Sportindustrie

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida - University of Applied Sciences (FH)

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 17.09.2010

Erstprüfer Zweitprüfer

Prof. Ludwig Hilmer Ludwig Nöllenburg

89155 Erbach, 2010

Bibliographische Beschreibung:

Oehler, Nicolas: Markenmanagement in der Sportindustrie - 2010. - 62 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, das Markenmanagement in der Sportindustrie am Beispiel führender Sportartikelhersteller darzulegen. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen und der damit einhergehenden Kaufzurückhaltung beim Endkunden führt das Phänomen Markentreue bei Inhabern von Marken in der Sportindustrie zu deutlich weniger Einbußen im Produktabsatz als bei vergleichbaren Mitbewerbern, die über keine etablierte Marke verfügen.

Die Markenführung der renommierten Sportartikelhersteller konzentriert sich hierbei besonders auf die in Europa besonders populäre Sportart Fußball. Die Bachelorarbeit widmet sich deshalb dem Phänomen Markenführung in der Sportindustrie am Beispiel der drei führenden Ausrüster des Profifußballs NKE, ADIDAS und PUMA.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Einleitung.....	3
1 Gang der Untersuchung.....	5
1.1 Aufbau der Arbeit.....	5
1.2 Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen.....	6
2 Sport und Wirtschaft – eine weltweite Erfolgsgeschichte.....	8
2.1 Vorüberlegungen zur Bedeutung des Sports in der Gesellschaft.....	8
2.1.1 Sozialtheoretische Überlegungen zum Sport.....	8
2.1.2 Sportvereine in Zahlen	10
2.2 Wirtschaftsfaktor Sport.....	13
3 Markenbildung und Markenmanagement	15
3.1 Marketingstrategien im Fokus.....	15
3.1.1 Absatz gerichtetes Marketing.....	17
3.1.1.1 Der Faktor Qualität.....	18
3.1.1.2 Der Faktor Kosten.....	20
3.1.2 Konkurrenz gerichtetes Marketing.....	22
3.1.3 Zusammenfassende Betrachtung der Marketingstrategien ..	23
3.2 Definition und Funktion von Marken	24
3.2.1 Markendefinition.....	24
3.2.2 Markenfunktionalität	35
3.2.3 Markenbildung	36
3.2.4 Markentreue	39
4 Markenanalyse der Sportartikelhersteller.....	43
4.1 Die Bewerber um die Weltmarktführung.....	43
4.1.1 NIKE	43

4.1.2	ADIDAS	45
4.1.3	PUMA	45
4.1.4	Alleinstellungsmerkmale von NIKE, ADIDAS und PUMA	46
4.2	Marktanteile in der Sportbranche.....	48
4.2.1	Das Streben nach Marktanteilen und Umsatzsteigerung	48
4.2.2	Anteile im Fußballmarkt	50
4.3	Markenwertentwicklung bei NIKE, ADIDAS und PUMA.....	53
4.3.1	Markenwertberechnung als Informationsinstrument	53
4.3.2	Berechnungsmethoden	54
4.3.3	Ergebnis der Markenwertberechnung	58
5	Schlussbetrachtung	60
5.1	Fazit.....	60
5.2	Ausblick.....	62
	Quellenverzeichnis	V

Abkürzungsverzeichnis

BSS	Brand Strength Score
DFB	Deutscher Fußballbund
EVA	Economic Added Value
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (internationaler Fußballverband)
IOC	International Olympic Committee
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
MLB	Major League Baseball
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
RBI	Role of Brand Index
UEFA	Union des Associations Européennes de Football (europäischer Fußballverband)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kaufimpuls durch emotionale Markenverankerung (Keuper et al. 2009, 272).....	4
Abbildung 2:	Abgrenzung zwischen Marke, markiertem Produkt und gewerblichem Schutzrecht (in Anlehnung an Meffert/Burmann/Koers 2005, 7)	7
Abbildung 3:	Vereine mit Sportangeboten im Gesundheitsbereich (Breuer/Wicker 2010, 7).....	12
Abbildung 4:	Mitgliederstatistik 2010 (DFB 2010b, Abs.1)	13
Abbildung 5:	Stellenwert der Markenpolitik im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung (Meffert/Burmann/Koers 2005, 4)	16
Abbildung 6:	Die Break-Even Analyse (Meffert/Bruhn/Kirchgeorg 2007, 433)	21
Abbildung 7:	Wertesysteme beim Menschen (in Anlehnung an Häusel 2005, 17)	37
Abbildung 8:	Die Markenfamilie Nivea (Becker 2004, 479)	41
Abbildung 9:	Umsatzerlöse 2009 in Mrd.-Euro von NIKE, ADIDAS und PUMA (Eigene Darstellung).....	50
Abbildung 10:	Grundlagen der Markenwertbestimmung bei INTERBRAND (INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 5)	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Jährliche Mitgliedsbeiträge in Sportvereinen (Breuer/Wicker 2010, 5)	10
Tabelle 2: Merkmale eines Markenstatus (in Anlehnung an Adjouri/Stastny 2006, 67)	27
Tabelle 3: Logos bekannter Sportmarken (Eigene Darstellung)	29
Tabelle 4: Markenslogans (Eigene Darstellung)	32
Tabelle 5: Limbische Instruktionen (in Anlehnung an Häusel 2007, 32) ..	38

Einleitung

Die Entwicklung von Marken steht seit den Anfängen der Werbeindustrie im Mittelpunkt von Marketingstrategien. Eine etablierte Marke verspricht auch dann stabile Verkaufszahlen, wenn weniger namhafte Konkurrenzprodukte bereits Umsatzeinbußen beklagen. Allein die Marke selbst kann heute einen beachtlichen Wert darstellen. So beläuft sich der Wert der weltweit erfolgreichsten Marke „Google“ im Jahr 2010 auf 114,3 Mrd. US-Dollar.¹ Neben der Marken häufig zugeschriebenen erhöhten Qualität und Funktionalität tragen insbesondere Image und Bekanntheitsgrad der Marke zum Marktwert bei. Grundlage des finanziellen Markenwertes ist jedoch die Auswirkung auf Kaufentscheidungen beim Konsumenten.²

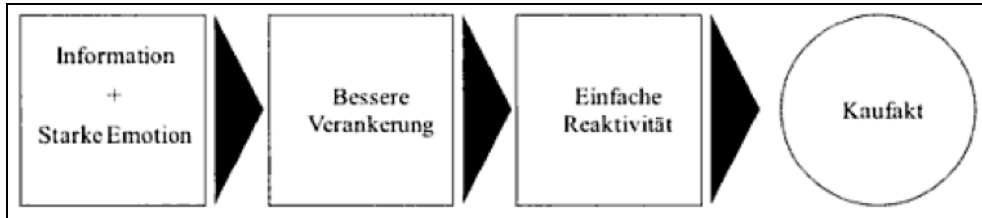
Traditionell erfolgreich sind Markenhersteller in der Sportindustrie. Den Herstellern ist es gelungen, das Image der eigenen Marke emotional positiv aufzuladen.³ In der Folge identifizieren sich Sporttreibende, Sportinteressierte und Anhänger von durch die Hersteller ausgerüsteter Sportmannschaften internationaler Profiligen schnell mit den starken Marken, was im Verbund mit massiver Werbung, d.h. starker und wiederholter Visibilität zu Kaufanreizen führt, grafisch dargestellt in der folgenden Abbildung 1.

¹ Handelsblatt 2010, Abs. 1

² Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 5

³ Keuper et al. 2009, 272

Abbildung 1: Kaufimpuls durch emotionale Markenverankerung (Keuper et al. 2009, 272)



Aktive und passive Sportler, männlich wie weiblich, schaffen mit dem Kauf und der Verwendung von Markenartikeln eine Verbindung zu sportlichen Idolen und Leitbildern und projizieren deren Erfolge auf sich selbst.⁴

Wenn Marken tatsächlich diese Marktmacht besitzen, ist es nicht verwunderlich, dass der Anteil der Marke an Unternehmen häufig mehr als die Hälfte des gesamten Unternehmenswertes ausmacht.⁵ Um das Potenzial der Markenführung allerdings ökonomisch richtig einschätzen zu können, muss der Wert der Marke messbar gemacht werden.

⁴ Vgl. Schlagentweith 2008, 41

⁵ Vgl. Bamert 2005, 108

1 Gang der Untersuchung

1.1 Aufbau der Arbeit

Nach Darstellung der Relevanz des Themas in der Einleitung und Ausführungen zu Struktur und Vorgehen sowie einer Eingrenzung des Themas im ersten Kapitel beginnt Kapitel Zwei mit Hintergrundinformationen zum Phänomen Sport. Die ursprünglich gesundheitliche und soziale Bedeutung des Sports wird genauso beleuchtet wie die bedeutende Rolle der Sportvereine.

Im Anschluss erfolgt eine Darstellung des schon früh aufkeimenden Interesses der Wirtschaft am Sport. Nach allgemeinen Anmerkungen zur Sportindustrie konzentriert sich die vorliegende Arbeit im weiteren Verlauf auf solche Hersteller, die das Fußballsegment bedienen.

Im dritten Kapitel erfolgt die Einordnung des Markenmanagements in den übergeordneten betriebswirtschaftlichen Kontext. Der Betrachtung der Marketingstrategien schließen sich detaillierte Ausführungen innerhalb des Themenumfeldes Marke aus betriebswirtschaftlicher und wirtschaftspsychologischer Perspektive an. Es wird insbesondere die Frage zu beantworten sein, welche Faktoren und Mechanismen die Bildung starker Marken begünstigen.

Die zuvor gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel vier im Rahmen der Markenanalyse von drei bekannten Sportartikelherstellern (NIKE, ADIDAS, PUMA) verwertet. Überlegungen zur Bestimmung des Markenwerts schließt sich das Ergebnis einer konkreten Berechnung für alle drei Hersteller an.

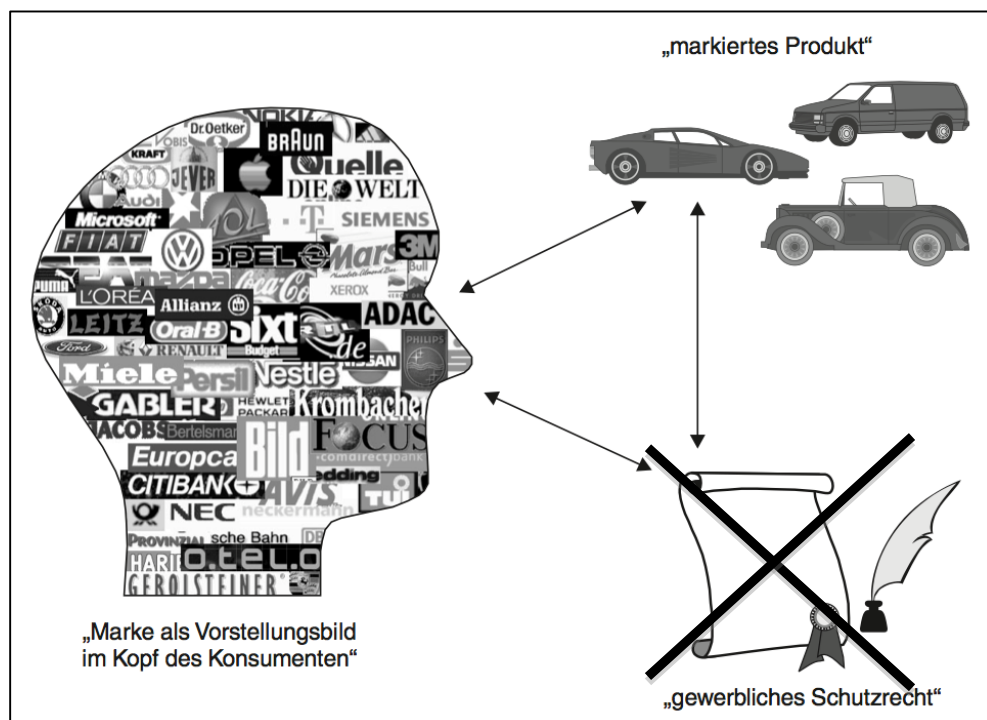
1.2 Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Management von Marken in der Sportindustrie. Der Begriff Sportindustrie wird für die Bearbeitung innerhalb der Untersuchung auf genau den Bereich reduziert, der dem Fußballsport zuzuordnen ist. Dies geschieht aus zwei Gründen:

Zum einen ist die Sportindustrie nicht homogen, sondern extrem variantenreich und verästelt. Gerade der sich dem Fußball widmende Zweig agiert besonders medienwirksam. Allein das sich saisonal wiederholende Vorstellen der neuen Mannschaftstrikots oder die Entwicklung neuer Schuhmodelle nimmt breiten Raum in der Außendarstellung ein. Zum Zweiten besetzt insbesondere in Deutschland und Westeuropa der Fußball eine herausragende Rolle unter den Sportarten. Mitgliedszahlen in Fußballvereinen, Zuschauerrekorde in Bundesligastadien und Rekorde bei den Einschaltquoten im TV, insbesondere bei Länderspielübertragungen, deuten die herausragende Bedeutung des Fußballsports an.

Dabei ist der Markenbegriff im Verlauf dieser Arbeit mehrdimensional zu verstehen. Mit Brockhoff soll die Marke zum einen als markierte Sach- oder Dienstleistung und zum Zweiten als auf den Markennamen reduzierte Vorstellung betrachtet werden.⁶ Ein dritter, rechtlich relevanter Markenaspekt, ist der Markenschutz. Dieser Aspekt soll für die Themenbearbeitung außer Acht gelassen werden. Vielmehr wird der Themenkomplex Markenbildung und Markenfunktion vorwiegend auf Basis des zweiten Begriffsverständnisses beleuchtet. Diese Eingrenzung verdeutlicht Abbildung 2.

Abbildung 2: Abgrenzung zwischen Marke, markiertem Produkt und gewerblichem Schutzrecht (in Anlehnung an Meffert/Burmann/Koers 2005, 7)



⁶ Vgl. Brockhoff 1999, 12ff.

2 Sport und Wirtschaft – eine weltweite Erfolgsgeschichte

2.1 Vorüberlegungen zur Bedeutung des Sports in der Gesellschaft

2.1.1 Sozialtheoretische Überlegungen zum Sport

Der Wunsch nach Sportlichkeit und Sportivität ist allgemein weit verbreitet. Das heute medial verbreite Ideal des körperlich und mental starken und deshalb erfolgreichen Mannes bestimmt die Berichterstattung in Lifestyle Magazinen und wurde längst von der Werbeindustrie aufgegriffen.⁷ Auch die sportlich trainierte Frau ist Teil dieser Darstellung. Suggestiert wird: Wer sportlich aktiv ist, wird akzeptiert, ist beruflich erfolgreich und findet schnell Zugang zu anderen.

Der Zusammenhang zwischen Gesellschaft und Sport ist längst auch wissenschaftlich belegt. Brandmeier/Schimany weisen darauf hin, dass „die Wertvorstellungen im Bereich der sportlichen Bewegung eng mit Gesellschaftsveränderungen verbunden sind“.⁸

Deshalb ist es beinahe selbstverständlich, dass sich in Deutschland mit dem Vereinswesen eine Sportstruktur etabliert hat, die diesem Anspruch gerecht wird. Vor diesem Hintergrund leuchtet ein, dass sich die Sportvereine nicht auf das

⁷ Bals/Hanses/Melzer 2008, 245

⁸ Brandmeier/Schimany 1998, 3

Anbieten von Sportangeboten beschränken. Stattdessen ist das Angebot stark gemeinwohlorientiert. In Vereinsatzungen finden sich deshalb häufig solche Ziele, die auch gesellschaftlich erwünscht sind, z.B. Fairness, Toleranz und Gleichbehandlung der Geschlechter.⁹ Zusätzlich fördern die Sportvereine aktiv ein gemeinschaftliches und geselliges Miteinander neben dem Sportbetrieb.

Einen besonderen gesellschaftlichen Stellenwert unter den Sportarten hat hier der Fußball erreicht. Er wird von allen Teilen der Gesellschaft über alle sozialen Schichten hinweg akzeptiert. Bühler beschreibt dies wie folgt:

„In einem Fußballstadion findet man eine höchst heterogene Masse an Menschen vor, vom Kleinkind bis zum Rentner, vom arbeitslosen Bauarbeiter bis zum Konzernchef. Fußball ist ein ganz wichtiger Faktor für die gesellschaftspolitische Stabilität insgesamt, wenn man sich alleine nur die Fußballvereine mit ihrem Unterbau, den Jugendlichen und ihren Amateurmanschaften betrachtet.“¹⁰

In den Stadien versammeln sich Zuschauer, die sich aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen sozialen Schichten eher selten begegnen. Gemeinsam bejubeln sie ausländische Spieler aus den Niederlanden, aus Kroatien, Russland oder Japan, die nicht selten die Stütze des jeweiligen Vereins sind. So werden auf der ganzen Welt Menschen durch das Spiel miteinander vereint.

⁹ Vgl. Breuer/Wicker 2010, 2

¹⁰ Bühler 2006, 91

2.1.2 Sportvereine in Zahlen

Allein in Deutschland buhlen laut des gemeinschaftlich von Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Deutsche Sporthochschule Köln und Deutscher Olympischer Sportbund herausgegebenen Sportentwicklungsberichts 2009/2010 über 90.000 Sportvereine vom Breiten- bis zum Leistungssport um die Gunst der Sportinteressierten.¹¹ Auf den Leistungssport fällt hierbei nur ein kleiner Teil ab. Lediglich 14,6 Prozent¹² der Vereine zählen Kaderathleten zu ihren Mitgliedern.

Damit der organisierte Sport überhaupt die Massen erreichen kann, muss er für jedermann erschwinglich sein. Die Vereine sind deshalb bei der Höhe der zu entrichtenden Mitgliedsgebühren bescheiden. Die Zurückhaltung der Vereine zeigt Tabelle 1 mit einem Überblick über den Median der jährlich erhobenen Mitgliedsbeiträge.

Tabelle 1: Jährliche Mitgliedsbeiträge in Sportvereinen (Breuer/Wicker 2010, 5)

Jährlicher Beitrag für	Median (in €)
Kinder	25,00
Jugendliche	30,00
Erwachsene	56,00

¹¹ Vgl. Breuer/Wicker 2010, 2

¹² Breuer/Wicker 2010, 7

Senioren	49,00
Familien	100,00
Passive Mitglieder	35,00
Sozial Schwache, Arbeitslose	30,00

Breuer/Wicker weisen zusätzlich darauf hin, dass nur wenige Vereine Aufnahmegebühren von Neumitgliedern verlangen und für sozial schwache Gruppen häufig gar keine Beiträge fällig werden. In 88 Prozent der Fälle haben Arbeitslose oder ähnlich Benachteiligte keine Gebühren entrichten müssen.¹³

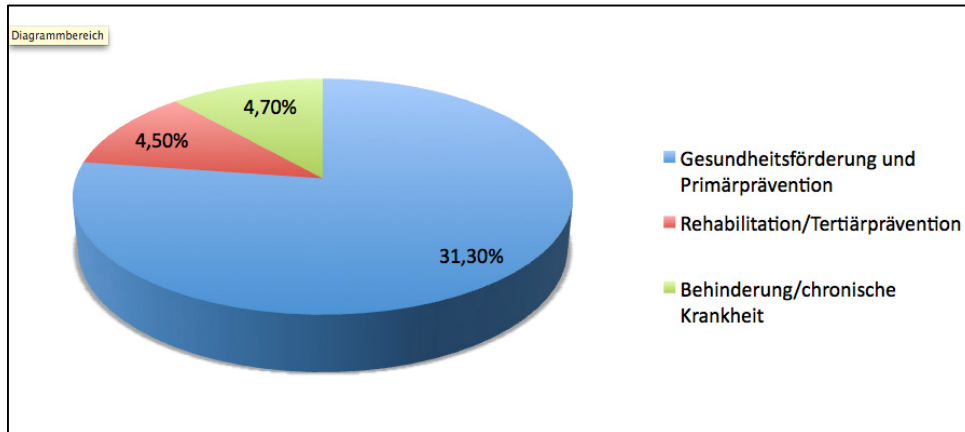
Zusätzlich zu den regulären Angeboten für Vereinsmitglieder bieten immer mehr Vereine niedrigschwellige Angebote für Nichtmitglieder in Form von Kursen an. Inzwischen sind es über 50 Prozent aller Vereine in Deutschland.¹⁴ Neben dem rein sportlichen und sozialen Nutzen bieten Vereine heute auch verstärkt die Gesundheit fördernde Angebote.

Die nachstehende Abbildung 3 zeigt die Verteilung solcher Angebote, die traditionell eher vom medizinischen Sektor betreut wurden, und deren Inanspruchnahme aufgrund der gesetzlichen Zuzahlungen für Mitglieder gesetzlicher Krankenkassen zunehmend kostspielig geworden ist.

¹³ Vgl. Breuer/Wicker 2010, 5

¹⁴ Vgl. Breuer/Wicker 2010, 7

Abbildung 3: Vereine mit Sportangeboten im Gesundheitsbereich (Breuer/Wicker 2010, 7)



Die Vereinslandschaft in Deutschland ist durchaus als heterogen zu bezeichnen. Besonders zahlreich sind solche Vereine vertreten, die Fußball anbieten. Mit über 6,7 Mio. Mitgliedern gehört der Deutsche Fußball Bund (DFB) als Länder übergreifender Dachverband, in dem alle deutschen Fußballvereine organisiert sind, zu den mitgliedsstärksten Vertretern sowohl im europäischen Fußballverband UEFA als auch im internationalen Fußballverband FIFA.¹⁵ Auf der Ebene der Bundesländer ist der DFB in Landesverbände untergliedert, die selbst wieder in Regionalverbände unterteilt sind.

Die nachstehende Abbildung 4 zeigt dann auch, dass mehr als ein Viertel aller in Deutschland registrierten Sportvereine Fußball anbieten.

¹⁵ Vgl. DFB 2010a, 2

Abbildung 4: Mitgliederstatistik 2010 (DFB 2010b, Abs.1)



Über Vereinsebene hinaus werden die Fußballvereine von Verbänden betreut. Der Einfluss der Verbände auf Wirtschaft und Politik ist bedeutend, soll jedoch nicht Thema dieser Arbeit sein.

2.2 Wirtschaftsfaktor Sport

Die gesellschaftliche Bedeutung des Sports weltweit spiegelt sich in einer expandierenden Industrie wider. Nach Krüger/Dreyer hat die Sportindustrie bereits im Jahr 2004 annähernd zwei Prozent des Bruttosozialprodukts erwirtschaftet.¹⁶ Sportindustrie meint hier ausschließlich Sportgüter und nicht zusätzlich die mit dem Sport verbundene Nebengeschäfte wie den Sporttourismus.

¹⁶ Vgl. Krüger/Dreyer 2004, 4

Streng genommen kann die Sportindustrie in drei Teilbereiche gegliedert werden.

1. Sportausrüstung: Dies umfasst alle Teile, die primärer Bestandteil des Sports sind. Hierzu gehören z.B. Tennisschläger, Fußballschuhe oder Golfbälle.
2. Sportbekleidung: Sekundärer oder optionale Bestandteil des Sports ist eine entsprechende Bekleidung, bspw. Trikots, Laufhosen, Golfhosen.
3. Sportschuhe: Sachlich zur Sportbekleidung gehörend, wird dem Sportschuhsektor aufgrund seiner Marktbedeutung dennoch eine Sonderrolle zugestanden.

Die Grenzen sind dabei nicht immer eindeutig. So ist bspw. ein Skischuh zugleich Sportschuh und primäres Ausrüstungselement.¹⁷

Neben der Tourismusbranche ist die Sportindustrie in Deutschland einer der umsatzstärksten Zweige auf dem Freizeitsektor. Ein Blick auf den als Trendbarometer geltenden US-Markt verheißt Gutes. Hier hat der durch die Sportindustrie erzielte Umsatz bereits den sechsten Platz innerhalb der umsatzkräftigsten Industrien erzielt.¹⁸

¹⁷ Vgl. Sport Goods Manufacturers Association 2007, 1

¹⁸ Vgl. Krüger/Dreyer 2004, 4

3 Markenbildung und Markenmanagement

In den folgenden Abschnitten wird Markenbildung zunächst in den disziplinären Kontext eingeordnet. Dabei wird deutlich, dass der Markenbegriff heute interdisziplinär betrachtet werden muss. Einer ursprünglich rein betriebswirtschaftlichen Definition haben sich inzwischen wirtschafts- und sozialpsychologische Färbungen, insbesondere verhaltenswissenschaftliche Ansätze hinzugefügt.¹⁹ Erst der interdisziplinäre Ansatz ist aufgrund der Methodenvielfalt in der Lage, die Erhebung der Markenbildung zum Markenkult in den nachstehenden Unterkapiteln hinreichend zu erklären.

3.1 Marketingstrategien im Fokus

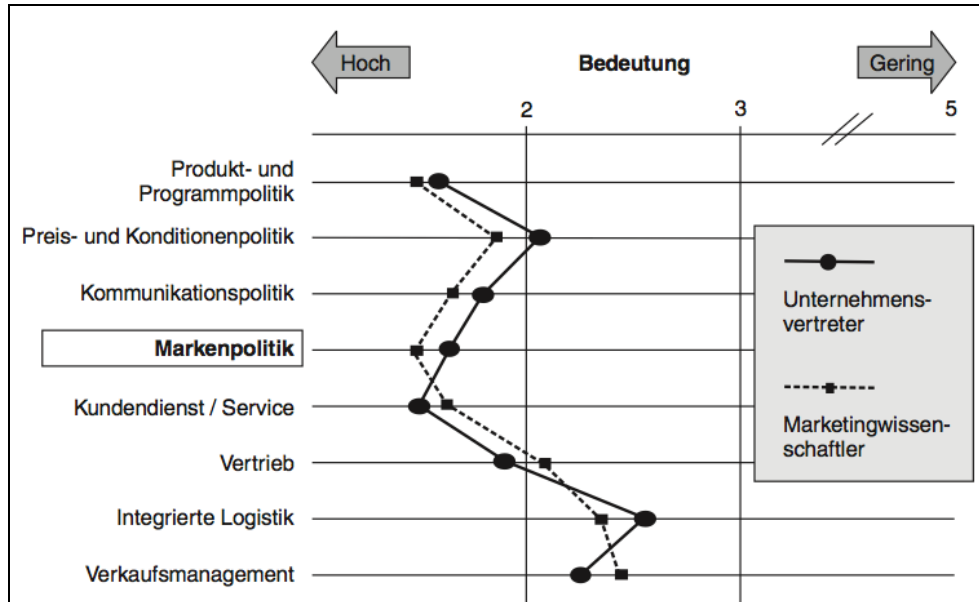
Mar|ke|ting „ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potenzieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen“.²⁰

Eine Umfrage des Instituts für Marketing hat ergeben, dass der Bedeutung der Markenführung hierbei eine immer wichtigere Rolle zuerkannt werden muss. Die folgende Abbildung 5 zeigt grafisch die Antworten der 186 Top-Manager und 73 Marketingwissenschaftler.

¹⁹ Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

²⁰ Runia et al. 2007, 4

Abbildung 5: Stellenwert der Markenpolitik im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung (Meffert/Burmann/Koers 2005, 4)



Der Nutzen der Marke und die Notwendigkeit einer speziellen Markenführung werden demnach hoch eingeschätzt. Sich dabei auf die Bedürfnisse des Nachfragers am Markt zu konzentrieren kann als entscheidendes Kriterium jeder erfolgreichen Marketingstrategie innerhalb der Markenführung gelten.

Hinsichtlich der zum Einsatz kommenden Marketingstrategien unterscheidet der Markt solche Strategien, die am Verbraucher ausgerichtet sind von denen, die sich an auf dem Markt auftretenden Mitbewerbern orientieren. Demzufolge spricht die Literatur von Abnehmer gerichteter bzw. Konkurrenz gerichteter Strategie.²¹ Stehen bei der Abnehmer gerichteten Strategie Merkmale wie Innovation, Qualität und Kosten im Vorder-

²¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2007, 282f.

grund, setzt die Konkurrenz gerichtete Strategie auf Imitieren, Ignorieren oder Ausweichen gegenüber den Mitbewerbern.²² Aus diesen Strategien, die in partieller Form durchaus nebeneinander auftreten können, leiten sich dann direkt Maßnahmen z.B. zur Kostensenkung oder Qualitätssteigerung ab. Hierzu bietet das Marketing eine Reihe von zielabhängigen Instrumenten an.

Das folgende Kapitel gibt eine Übersicht über die im Fokus liegenden Faktoren bei den am Markt gebräuchlichen Strategien des Marketings. Hierbei geht es dem Autor nicht um Vollständigkeit. Vielmehr sollen solche Sachverhalte dargestellt werden, die entweder besonders hinreichend für die Effektivität der Strategie sind oder solche, die in der Öffentlichkeit auf breites Interesse stoßen. Oft bedingt die Effektivität aufgrund ihrer starken Außenwirkung auch das öffentliche Interesse.

3.1.1 Absatz gerichtetes Marketing

Beim Absatz gerichtetem Marketing spricht man auch von einem produktorientierten Ansatz. Als besonders wichtige Faktoren haben sich die Einflussgröße Kosten und die Einflussgröße Qualität heraus kristallisiert.²³ Diese sollen im Folgenden genauer betrachtet werden.

²² Vgl. Wirtz, 2007, S. 150f.

²³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2007, 282f.

3.1.1.1 Der Faktor Qualität

Laut der Norm EN ISO 8402:1995 (ISO = International Standardization Organisation) lautete die Definition von Qualität wie folgt:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“.²⁴

2005 wurde diese Qualitätsmanagementnorm zur EN ISO 9000:2005 aktualisiert. Nach der neuen Definition ist Qualität „der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale (An)forderungen erfüllt“.²⁵ Meffert et al. unterscheiden zusätzlich zwischen objektiver und subjektiver Qualität. Danach ist objektive Qualität die tatsächlich messbare technische Qualität einer Sach- oder Dienstleistung.²⁶ Das setzt das Vorhandensein von geeigneten Metriken voraus. Diese können in Rahmen eines Qualitätsmanagements bestimmt und im Produktionsprozess umgesetzt werden.

Eine hohe Produktqualität geht zumeist einher mit erhöhtem Aufwand, sodass sich eine hohe technische Qualität im Produktpreis spiegelt. Der Kunde nimmt eine hohe technische Qualität insbesondere durch Haltbarkeit, Zuverlässigkeit und den Nutzen des Produktes dar. Als subjektive Qualität be-

²⁴ Hansmann 2006, 218

²⁵ Zollondz 2006, 166

²⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2007, 301ff.

zeichnet Meffert et al. die vom Kunden jenseits oder zusätzlich zur technischen Qualität wahrgenommene Qualität. Dem geht also eine unbewusste oder bewusste Bewertung voraus, bspw. hat der Kunde mit dem Produkthersteller bereits gute Erfahrungen gemacht, oder das Produkt wurde von einem Freund empfohlen. Evtl. führt auch eine schlechte Bewertung eines Konkurrenzproduktes zur Aufwertung eines bisher unbekannten Anbieters. Pepels sieht im Hinblick auf Marketing nur die subjektive Seite der Qualität. Er betont, dass im Rahmen des Marketing Qualität immer aus Sicht des Kunden und daher subjektiv zu betrachten ist.²⁷ Oder mit den Worten Pepels ausgedrückt: „Qualität [ist] so verschieden wie die Kunden“.²⁸

Folgt man dem subjektiven Ansatz, dürfen Maßnahmen zur Qualitätssicherung nicht bloß auf Herstellerseite agieren. Vielmehr muss der Kunde als Abnehmer in den Prozess der Qualitätssicherung einbezogen werden. Nur unter Berücksichtigung dieser Prämisse kann der Hersteller sicher sein, ein hochwertiges Produkt anzubieten, das am Markt ausreichend Abnehmer findet. Erst dann sind die minimalen Anforderungen an eine Absatz gerichtete Marketingstrategie erfüllt. Kritisch hierzu äußert sich Winkelmann, der anmerkt, dass Kunden ihren Qualitätsanspruch häufig allein aus der äußeren Gestalt

²⁷ Vgl. Pepels 2004, 460

²⁸ Pepels 2004, 460

eines Produkts oder einer Dienstleistung und weiter aus der Werbung hierfür ableiten.²⁹

3.1.1.2 Der Faktor Kosten

Wie im voran stehenden Abschnitt über Produktqualität bereits dargestellt, bedingt eine hohe technische Qualität regelmäßig einen hohen Aufwand bei der Herstellung oder Bereitstellung einer Leistung und führt daher zu hohen Kosten. D.h. es entsteht eine Qualität-Kosten-Relation, der Verbraucher nimmt diese als „Qualität-Preis-Relation“³⁰ wahr. Bei isolierter Betrachtung der Kosten überwiegt das finanzielle Interesse, also Gewinnmaximierung gegenüber der Produktqualität. Aus betriebswirtschaftlichen Gründen ist Gewinnstreben essenziell, dauerhafte Gewinnausrichtung ist die Basis jeder gewerblichen Unternehmung.

Der Betriebswirtschaft steht mit der Break-Even-Analyse ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem u.a. Gewinnzonen bestimmt werden können. Der mit Hilfe dieser Kostenfunktion errechnete Break-Even-Point spiegelt Kosten und Erlöse anhand des Produktionsausstoßes, der sogenannten Ausbringungsmenge.

Gegner der Break-Even-Analyse kritisieren deren statisches Moment. So werden alle Kosten, auch die variablen Kosten, stets als fix angenommen. Auch der Preis wird als Konstante

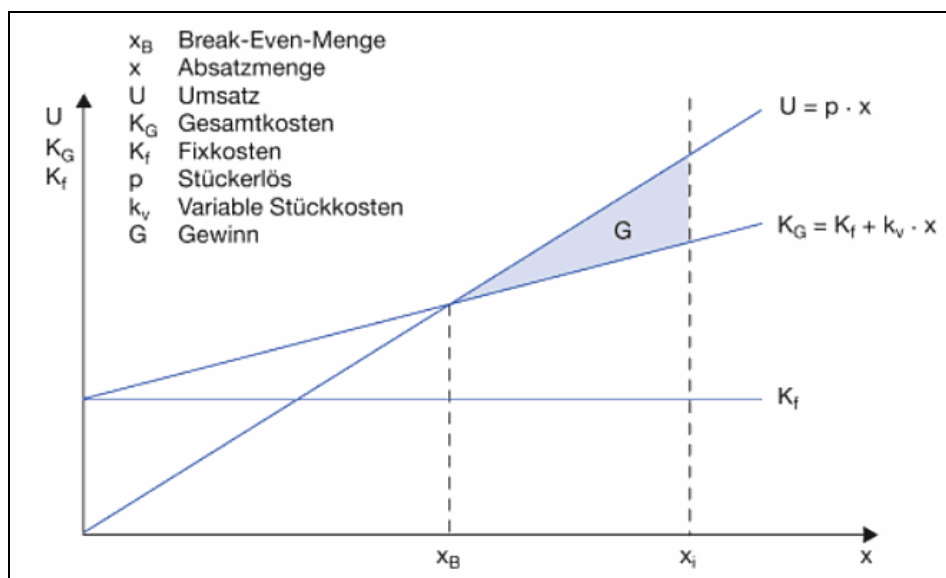
²⁹ Vgl. Winkelmann 2006, 45

³⁰ Hinz 2007, 241

gesetzt, d.h. unterschiedliche Preise vor, während oder nach Markteinführung bleiben unberücksichtigt.

Die nachstehende Abbildung 6 verdeutlicht die Funktion der Break-Even Analyse.

Abbildung 6: Die Break-Even Analyse (Meffert/Bruhn/Kirchgeorg 2007, 433)



Die Grafik zeigt, dass Effizienzsteigerungen durch Größeneffekte möglich sind. Diese Entwicklung ist stark branchenabhängig. Jedoch werden die auf dem Markt erzielbaren Preise von weiteren Größen bestimmt, bspw. von der vorhandenen Kaufkraft.³¹

Dennoch bietet diese eigentlich statische Kostenfunktion zwei brauchbare Stellschrauben an, falls die Veränderung der Grö-

³¹ Schneider 2007, 262f.

Ben Kf (Fixkosten) und kv (Variable Kosten) ermöglicht wird. Von „Single Sourcing“³², dem Beschränken auf wenige Zulieferer bis zu „Global Sourcing“, dem weltweiten Einkauf über Just In Time-Konzepte zur Einsparung von Lagerungskosten sind zahlreiche Verfahren bekannt. Den Kostenfaktor spürt der Kunde direkt, wenn der Produzent oder Verkäufer eines Produktes Kosteneinsparungen an den Verbraucher weiter gibt. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff der „Kostenführerschaft“³³ durchgesetzt. Werden Kosten auf Hersteller- oder Händlerseite ausschließlich zur Maximierung des Unternehmensgewinns verwendet, kann der Kunde diesen Faktor nicht wirksam zum Vergleich mit Produkten gebrauchen, deren Kostenersparnis während des Herstellungs- oder Absatzprozesses in den Verbraucherendpreis eingeflossen ist.

3.1.2 Konkurrenz gerichtetes Marketing

Konkurrenz gerichtetes Marketing ist unterschieden in eine aktive oder passive Ausrichtung. Die passive Ausrichtung ignoriert den Wettbewerb oder die Wettbewerber. Dies geschieht entweder aufgrund mangelnder Fähigkeit zur Erkennung des Potenzials dieser Strategien. Unterstellt werden könnte hier vereinzelt auch ein Leugnen des Vorhandenseins von Mitbewerbern, was in den meisten Fällen eine Fehleinschätzung bedeuten dürfte.

³² Meffert/Bruhn/Kirchgeorg 2007, 307

³³ Schneider 2006, 179

Den Markt zumindest zeitweise zu ignorieren, können sich hingegen die echten Monopolisten leisten. Aufgrund einer marktführenden oder sogar marktbestimmenden Position fahren Unternehmen mit marktbeherrschender Bedeutung eine den Wettbewerb ignorierende Marketingstrategie der Wettbewerbsautonomie. Aktiv konkurrenzgerichtet ist nach Meffert et al. hingegen jede Marketingstrategie, die sich a) dem Wettbewerb aktiv stellt (auch aktive Wettbewerbsvermeidung ist hier gemeint) und b) entweder bekanntes Verhalten der Konkurrenz kopiert oder wirkliche Neuerungen einführt.³⁴

Die Unterscheidung von Neuerung (Innovation) und Kopie (Imitation) hat durch die Wettbewerbstheorie an Bedeutung gewonnen. Nach Billerbeck ist die Interkorrelation beider Begriffe von Bedeutung, da Kopien immer dann besonders erfolgreich seien, wenn die Kopie sich nicht mit dem bloßen Übernehmen einer Strategie begnügt, sondern diese durch Hinzufügen eigener Ideen erweitert, d.h. in die Nähe der Innovation rückt.³⁵

3.1.3 Zusammenfassende Betrachtung der Marketingstrategien

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass sowohl die Absatz gerichtete als auch die Konkurrenz gerichtete Marketingstrategie

³⁴ Meffert/Bruhn/Kirchgeorg 2007, 308f.

³⁵ Billerbeck 2003, 38

geeignete Instrumente zur Führung von Marken zur Verfügung stellen. Anhand der eigenen Unternehmensziele können die optimalen Maßnahmen ausgewählt werden. Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass ein Marketing-Mix, also die Kombination aus verschiedenen Marketingstrategien zielführend sein kann. Wichtig ist, „die Marketing- und Vertriebsinstrumente so aufeinander abzustimmen, dass sie sich gegenseitig, d.h. komplementär, fördern“.³⁶ Es gilt also Synergien zu finden und zu bündeln. Im gleichen Moment ist auszuschließen, dass sich einzelne Maßnahmen bei paralleler Ausführung gegenseitig schwächen oder sogar gegeneinander aufheben.

3.2 Definition und Funktion von Marken

3.2.1 Markendefinition

An der Spitze der Verbrauchergunst rangieren traditionell solche Unternehmen, denen es gelungen ist, sich erfolgreich als Marke zu platzieren. Kunden sind nach wie vor bereit, bekannten Marken ihr Vertrauen zu schenken.

Es stellt sich die Frage, was kann zur Marke werden kann? Verbraucher denken bei einer Marke primär an bekannte Konsumgüter wie bspw. Coca-Cola, VW oder Nokia. Nichts desto trotz, können ebenso Investitionsgüter und Dienstleistungen einen Markenstatus erreichen. Seit den Neunzigerjahren wer-

³⁶ Winkelmann 2008, 44

den auch kulturelle, soziale und insbesondere sportliche Institutionen unter markenorientierten Kriterien betrachtet. So weisen etwa die Olympischen Spiele sowie die Welt- und Europa-meisterschaft im Fußball Markencharakter auf.³⁷

Das deutsche Markengesetz definiert den Begriff Marke wie folgt:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (MarkenG §3 Abs. 1).

Diese juristische Definition versteht eine Marke primär als ein Zeichen, welches durch das Kriterium der Differenzierung gekennzeichnet ist.³⁸ Beide Autoren betonen aber, dass in der Praxis weitere Voraussetzungen an das Vorhandensein einer Marke geknüpft sind, bspw. in Form einer dauerhaften und kontinuierlichen Existenz. So schreiben sie folgerichtig: „Eine Marke ist ein differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert“.³⁹

³⁷ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 48

³⁸ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 65

³⁹ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 65

Linxweiler ergänzt treffend, dass die Marke nicht nur in Form hergestellter Produkte oder bereit gestellter Dienstleistungen existiert, sondern genauso auf Nebenschauplätzen bestimmt wird.⁴⁰ Hierzu gehört z.B. das Verhalten von Fachverkäufern, aber auch das Verhalten der die Marke verwendenden Kunden.

Adjouri/Stastny führen weiter aus, dass auch Menschen inzwischen zur Marke werden können. Voraussetzung ist ein entsprechender Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung, der dadurch erreicht werden kann, dass die Person über einen längeren Zeitraum erfolgreich in der Öffentlichkeit steht. Im Sport gilt der ehemalige US-Basketballstar Michael Jordan als Vorreiter der Verknüpfung von Mensch und Marke. Im Hinblick auf dessen Ausrüster NIKE zeigt dieses Beispiel auch, die Wechselwirkung von sportlichem Erfolg und dem Erfolg der ausrüstenden Marke.⁴¹

Eine weniger formaljuristische Definition stammt von Esch: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.⁴²

Meffert et al. zielen mit ihrer Definition in eine vergleichbare Richtung. Danach kann die „Marke als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest

⁴⁰ Vgl. Linxweiler 2004, 20

⁴¹ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 48

⁴² Esch 2005b, 34

verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden“.⁴³

Abseits dieser Definitionsversuche haben Adjouri/Stastny zehn Merkmale vorgelegt, die auf das Vorhandensein eines Markenstatus hinweisen. Diese zehn Erkennungsmerkmale stellt Tabelle 2 dar:

Tabelle 2: Merkmale eines Markenstatus (in Anlehnung an Adjouri/Stastny 2006, 67)

Merkmale eines Markenstatus		
Name	Logo	Differenzierung
Bekanntheit	Leistung	Dauerhaftigkeit
Erfolg	klare Botschaft	Entwicklung
Positiv assoziiert		

Die in Tabelle 2 beschriebenen Eigenschaften bedürfen weiterer Erläuterungen. Diese folgen nachstehend, wobei die aufgelisteten Eigenschaften sinnvoll gruppiert wurden.

1. Name - Logo - Differenzierung

Die Wahrnehmung als Marke verlangt nach einer deutlichen

⁴³ Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

Markierung. Eine nur beschriebene, jedoch nicht weiter markierte Sportveranstaltung wie beispielsweise „Stadtlauf“, kann keine Marke werden, weil keine Differenzierung zu anderen Bewerben zu erkennen ist.⁴⁴ Daher sind Informationen hinzufügende Ergänzungen notwendig. Bei einem Stadtlauf ist dies regelmäßig der Name der Stadt oder Region, also z.B. New York Marathon. Weitere geografisch verankerte Marken sind America's Cup, Tour de France oder CHIO Aachen.⁴⁵

Einzigartig sind häufig Akronyme. So setzt sich der Markenname ADIDAS aus den Vor- und Zunamen des Gründers Adolf „Adi“ Dassler zusammen.⁴⁶ Ein verbreiteter Name wie Michael Schumacher ist durch sieben Weltmeistertitel in der Formel 1 ebenfalls zur Marke geworden, die sich auch dazu einsetzen lässt, den Schauwert bereits erfolgreicher Marken weiter zu steigern, wie eine Schlagzeile des Nachrichtenmagazins FOCUS vom 14.12.2009 mit dem Inhalt „Neuer Stern am Mercedes-Himmel“ bildreich illustriert, nachdem die Partnerschaft von Mercedes mit Michael Schumacher bekannt wurde.⁴⁷

Neben Wortmarken existieren auch Bildmarken, bzw. kombinierte Wort-/Bildmarken. Auch solche Bilder, sogenannte Logos müssen eindeutig, d.h. leicht unterscheidbar sein. Die Unterscheidbarkeit kann sich z.B. in unterschiedlicher Formge-

⁴⁴ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 67







⁴⁵ Adjouri/Stastny 2006, 119

⁴⁶ Vgl. ADIDAS 2010, Abs. 1

⁴⁷ Vgl. Focus 2009, Abs. 1

bung und Farbwahl äußern. Diese Eigenschaften treffen auf die folgende Auswahl bekannter Sportmarken in Tabelle 3 zu.

Tabelle 3: Logos bekannter Sportmarken (Eigene Darstellung)

Das sogenannte Branding, den Entwurf der Marke mit Namen und Logo, lassen sich die Unternehmen und späteren Markeninhaber viel Geld kosten, da sie Teil der Markenidentität wird und somit Auswirkungen auf Auswahlprozesse des Kunden hat.⁴⁸

2. Bekanntheit

Eine weitere notwendige Voraussetzung für den Status einer Marke stellt deren Bekanntheitsgrad dar. Es ist nicht ausreichend, eine Marke nur zu entwerfen. Vielmehr muss die Marke in das Bewusstsein der möglichen Konsumenten transportiert werden.⁴⁹ Nur wenn Strategie und Botschaft der Marke beim

⁴⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

⁴⁹ Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 68

Endverbraucher ankommen, ist das Ziel erreicht. Im Sportbereich existieren noch keine Marken, die synonym für die übergeordnete Sportart stehen. Nur wenige im Alltag verwendete Dinge haben diesen Status erreicht. So gilt TESA als Synonym für Klebeband oder steht TEMPO stellvertretend für Papiertaschentücher. Jedoch steht weder NIKE gleichbedeutend für Fußballsport oder gilt ADIDAS als Synonym für Leichtathletik.

Dennoch ist der Bekanntheitsgrad von Sportmarken hoch. Sie sind deshalb mit Adjouri/Stastny durchaus als Alpha-Marken zu bezeichnen.⁵⁰

3. Leistung

Marken allein sollen keinen auf den Markennamen reduzierten Selbstzweck darstellen. Hinter dem Markennamen steht verpflichtend immer eine Leistung. D.h. der Markeninhaber muss seinen Markennamen ausfüllen durch entsprechende Produkte, Dienstleistungen oder anderweitiges Handeln.⁵¹ Dabei soll die Leistung nachvollziehbar und idealer Weise messbar sein.

4. Dauerhaftigkeit - Erfolg

Markenstatus kann nur vorliegen, wenn die Marke dauerhaft, d.h. langfristig existiert. Adjouri/Stastny fordern ein mindestens zehnjähriges Markenbestehen, um einen Markenstatus

⁵⁰ Vgl. Adjouri/Stastny 2005, 68

⁵¹ Vgl. Adjouri/Stastny 2005, 68

zuzuerkennen.⁵² Gleichzeitig fordern die beiden Autoren kontinuierlichen Erfolg über diese gesamte Zeitspanne.

Ganz sicher trägt dauerhafter Erfolg zur Stärke einer Marke bei. Andere Marken wie die lediglich virtuell vorliegenden Marken EBAY oder AMAZON haben es bereits in kurzer Zeit zu Marktbedeutung gebracht.⁵³ Deshalb lassen sich Meffert et al. nicht zu einer starren Zeitangabe hinreißen. Sie schreiben: „Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum [...] angeboten“.⁵⁴

5. Kontinuierliche Entwicklung

Adjouri/Stastny fordern, die im Namen der Marke angebotenen Produkte oder Dienstleistungen müsse sich permanent entwickeln, ohne ihre Identität zu verlieren, also ohne deutlich vom ursprünglichen Unternehmensgedanken abzuweichen. „Verändert sich ein Produkt oder eine Dienstleistung alle Jahre auf der Ebene des Markendachs und/oder des Markenfundaments, kann keine Marke vorliegen“⁵⁵, schreiben sie folgerichtig. Es kommt also auf das Maß der Veränderung an, damit diese als Weiterentwicklung im Sinne von Kontinuität und nicht als Bruch wahrgenommen wird. Meffert et al. fordern ebenfalls

⁵² Vgl. Adjouri/Stastny 2005, 67

⁵³ Vgl. Adjouri 2002, 220

⁵⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

⁵⁵ Adjouri/Stastny 2006, 68

einen „gleichartige[n] Auftritt und [...] gleich bleibende[...] oder verbesserte[...] Qualität“. ⁵⁶

6. Klare Botschaft

Die Botschaft der Marke kann von den Kunden nur dann nachvollzogen werden, wenn sie einfach und verständlich kommuniziert wird. Darüber hinaus muss sie bekannt sein.

Regelmäßig bauen Markeninhaber um ihre Marken Geschichten auf, sogenannte Markenstories. Diese sind oft geprägt vom innovativen Gründergeist, von historischer Entwicklung und Emotionalität. Ziel ist es, das Kunstprodukt Markenname zum Leben zu erwecken. Doch solche Geschichten erreichen zu- meist nur die, die bereits überzeugt sind. Griffiger ist daher, die klare Botschaft in einen Slogan, d.h. in einen kurzen Merksatz zu verpacken. Die Einprägsamkeit kann durch Reime oder Bilder noch verstärkt werden.

Bekannte und funktionale Slogans aus der Sportwelt oder aus Bereichen, die den Sport für das Bewerben branchenfremder Produkte verwenden, zeigt die nachstehende Tabelle 4: Markenslogans.

Tabelle 4: Markenslogans (Eigene Darstellung)

Slogan	Marke
--------	-------

⁵⁶ Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

Just do it!	NIKE
Impossible is nothing.	ADIDAS
Im Verein ist Sport am schönsten.	Deutscher Sport Bund (DSB)
MARS macht mobil, bei Arbeit, Sport und Spiel.	MARS
Wir sind der Club!	1. FC Nürnberg

Auffällig ist, dass ein englischsprachige Slogan wie „Just do it!“ im Bewusstsein deutscher Sportfans verankert ist, während hierzulande „Impossible is nothing“ eher in seiner deutschen Übersetzung „Nichts ist unmöglich“ bekannt ist und entsprechend mit dem gleichlautenden Slogan eines japanischen Autoherstellers assoziiert wird. Dass sich ein Lebensmittelkonzern beim Verkauf eines hochkalorischen Schokoriegels des Sports bedient, ist hingegen nicht ungewöhnlich. In Reimform ist dem Hersteller ein Slogan gelungen, den alle Altersgruppen kennen.

Häufig sind Marken auch nur regional bekannt. So ist der Slogan „Wir sind der Club.“ des Fußballbundesligisten 1. FC Nürnberg in Franken sicher sehr bekannt. Ob dieser Slogan jedoch über diese Grenzen auch bei denen bekannt ist, die sich nicht für Profi-Fußball interessieren, darf bezweifelt werden.

7. Positive Assoziationen

Markenbotschaften müssen beim Käufer positiv belegt sein. Neutrale Belegungen werden zwar Kaufimpulse auslösen können, aber kaum zur Markentreue, d.h. zu dauerhaftem Verbleib bei der Marke führen. Ist eine Marke nicht nur positiv, sondern in Teilen auch negativ besetzt, könnte angenommen werden, dass die Konsumenten positive und negative Aspekte gegeneinander aufrechnen, mit einem Kauf auslösenden Impuls, wenn die positiven Assoziationen gegenüber den negativen Untertönen überwiegen. Dieser Aussage wird von Farsky widersprochen.⁵⁷ Vielmehr gebe es auch solche negativen Assoziationen, die nicht ausgeglichen werden können. Meffert et al. weisen explizit darauf hin, dass ein Kauf, der trotz vorhandener negativer Assoziationen getätigt wird, nicht zur Markentreue führen wird.⁵⁸ Görgen spricht von „Postdecisional Dissonance“⁵⁹, wenn der Käufer versucht, eine mit Zweifeln behaftete Kaufentscheidung anschließend mit solchen Argumenten zu rechtfertigen, die während des Kaufs nur eine unwesentliche Rolle gespielt haben. Dabei verweist auch Görgen darauf, dass Kaufentscheidungen häufig unter Einbeziehung emotionaler Mechanismen getroffen werden.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Farsky 2007, 22

⁵⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 8

⁵⁹ Görgen 2004, 68

⁶⁰ Görgen 2004, 39

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Bedingungen, unter denen von einem Markenstatus gesprochen werden kann, in der Literatur nicht einheitlich festgelegt sind.

3.2.2 Markenfunktionalität

Die Wahrnehmung von Marken lässt sich grob in zwei Teile gliedern, von denen der eine Teil subjektiv und bewusst als zur Marke gehörig wahrgenommen wird, der andere Teil jedoch zunächst affektiv und nicht bewusst wahrgenommen wird.⁶¹ Zum bewusst wahrnehmbaren Teil gehören alle sinnlich erfahrbaren Inhalte. Besonders offensichtlich ist der visuelle Reiz, wenn mit dem Markennamen ein Logo, ein Schriftzug oder eine bestimmte Farbe verbunden wird. Nicht so offensichtlich sind die zunächst unbewusst wahrgenommenen Markenreize. Hierzu gehören die Erfahrungen des Einzelnen, seine Wertvorstellungen, Emotionen und Gefühle, die zu irgendeinem Zeitpunkt vom Einzelnen bewusst oder unbewusst mit der Marke verknüpft worden sind.⁶²

Dies deutet bereits auf die psychologische Komponente von Marken hin. Marken lösen beim Betrachter Assoziationen aus. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Bereits der Klang des Markennamens kann diese Assoziationen hervorrufen. Zumeist sind jedoch gezielte Marketingmaßnahmen des Markenbesit-

⁶¹ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

⁶² Vgl. Adjouri/Stastny 2006, 51f.

zers dafür verantwortlich, wenn Marken bestimmte Eigenschaften suggerieren.⁶³

Letztendlich steht für den Markeninhaber die wirtschaftliche Nutzbarkeit der Marke im Vordergrund. So ermöglicht eine starke Marke nicht nur das Suggestieren und Kommunizieren bestimmter Eigenschaften, sie kann aufgrund des mit der Marke einhergehenden Imagegewinns das Kaufverhalten beim Kunden und sogar dessen Preiswahrnehmung beeinflussen.⁶⁴ Dem Kunden signalisiert die Marke gleich bleibend hohe Qualität, vereinfacht dadurch Kaufentscheidungen und minimiert das Risiko von Fehlkäufen.⁶⁵

3.2.3 Markenbildung

Immer geht es bei der Markenetablierung auch „um die Vermittlung von Erlebnissequenzen und Szenen, die in der Lage sind, ganze innere Markenstories und Markenwelten aufzubauen und in der inneren Vorstellungswelt ablaufen zu lassen“. ⁶⁶ Anders formuliert: „Marken müssen unsere Gefühle berühren, damit wir sie als attraktiv empfinden“. ⁶⁷ Je mehr Sinne angesprochen werden, desto erfolgreicher können Marken sein, umso zielorientierter verläuft die Gestaltung von Marken-

⁶³ Vgl. Spall 2007, 14

⁶⁴ Vgl. Spall 2007, 14

⁶⁵ Vgl. Spall 2007, 15

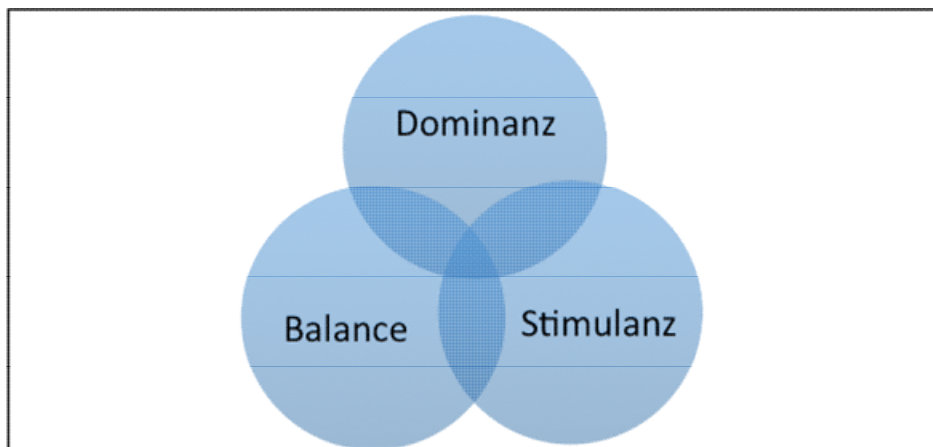
⁶⁶ Linxweiler 2004, 21

⁶⁷ Riesenbeck/Perrey 2005, 30

kampagnen. Linxweiler spricht in diesem Zusammenhang von Multisensualität.⁶⁸ Um dies zu erreichen, muss es den Machern der Marke gelingen, das Wertesystem des Käufers anzusprechen. Die Wertvorstellungen jedes Einzelnen zu erfragen und anschließend zu bedienen, ist nicht möglich.

Aktuelle Ansätze des Neuromarketing versuchen deshalb, das Denken und Fühlen bestimmter Wertesysteme anhand so genannter limbischer Karten zu erklären.⁶⁹ Hiernach existieren lediglich drei unterschiedlich ausgeprägte Wertesysteme:

Abbildung 7: Wertesysteme beim Menschen (in Anlehnung an Häusel 2005, 17)



Diese Wertesysteme oder Instruktionen existieren selten singular. Vielmehr greifen diese ineinander, wobei ein Wertesystem regelmäßig dominant ist.⁷⁰ Den einzelnen Instruktionen

⁶⁸ Vgl. Linxweiler 2004, 21

⁶⁹ Vgl. Häusel 2005, 17

⁷⁰ Vgl. Häusel 2005, 17

können zahlreiche Substantive zugeordnet werden, also Bedürfnisse und Eigenschaften, deren individuelle Zusammensetzung das Wertesystem gestaltet. Folgende unterschiedliche Substantivierungen können beobachtet werden:

Tabelle 5: Limbische Instruktionen (in Anlehnung an Häusel 2007, 32)

Dominanz-Instruktion	Stimulanz-Instruktion	Balance-Instruktion
Macht	Neugier	Treue
Leistung	Kreativität	Geborgenheit
Fleiß	Individualismus	Gesundheit
Sieg	Fantasie	Sicherheit
Effizienz	Abwechslung	Familie
Kampf	Humor	Freundschaft
Stolz	Kunst	Geselligkeit
Elite	Extravaganz	Natur
...

Gelingt es also, diese jeweiligen Instruktionen erfolgreich anzusprechen, ist eine wichtige Voraussetzung zur Schaffung eines konativen, d.h. Kauf auslösenden Markenwerts geschaffen.⁷¹ Neben der speziellen Ansprache der einzelnen Instrukti-

⁷¹ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 6

onen erlaubt der Einsatz von Multicodes das gleichzeitige Ansprechen verschiedener Instruktionen durch Ausnutzen der Schnittstellen entlang der Wertesysteme.⁷² Interkulturell ergeben sich kaum Unterschiede hinsichtlich dieses Wertemodells.⁷³ D.h. auf Basis der limbischen Karten entwickelte Markenkampagnen können über Ländergrenzen und Kontinente hinweg erfolgreich sein.

3.2.4 Markentreue

Marken haben eine lange währende Tradition. Esch betont, dass das Bilden einer Marke, also das Markieren von Produkten keine Erfindung unserer Zeit ist. Der Brauch, Produkte zu kennzeichnen und sie damit aus der Anonymität zu heben, ist vielmehr Jahrhunderte alt. Das Ziel der Markierung lag seit jeher darin, Ware begehrenswert zu machen, sodass sie gegenüber herkömmlichen Produkten vorgezogen wurden.⁷⁴ Heute prägen markierte Produkte die Schaufenster der Kaufhäuser weltweit.

Dass erfolgreiche Marken das soziale Verhalten ihrer Kunden nachhaltig beeinflussen, ist bekannt. So ist es möglich, durch den Besitz von Markenartikeln die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen anzuzeigen. Bourdieu weist darauf hin, dass gewählte Präferenzen hinsichtlich getragener (Marken-

⁷² Vgl. Hermann-Ruess 2007, 257

⁷³ Vgl. Raab et al. 2008, 257

⁷⁴ Esch 2005, 1

kleidung) Rückschlüsse auf die Zugehörigkeit des Individuums zu einer bestimmten sozialen Klasse erlauben. Demnach gebe es einen klassenimmanenten Habitus, mit dem Angehörige der jeweiligen sozialen Klasse Außenstehenden bewusst und unbewusst Auskunft darüber geben, zu welcher Klasse sie gehören oder nicht gehören.⁷⁵

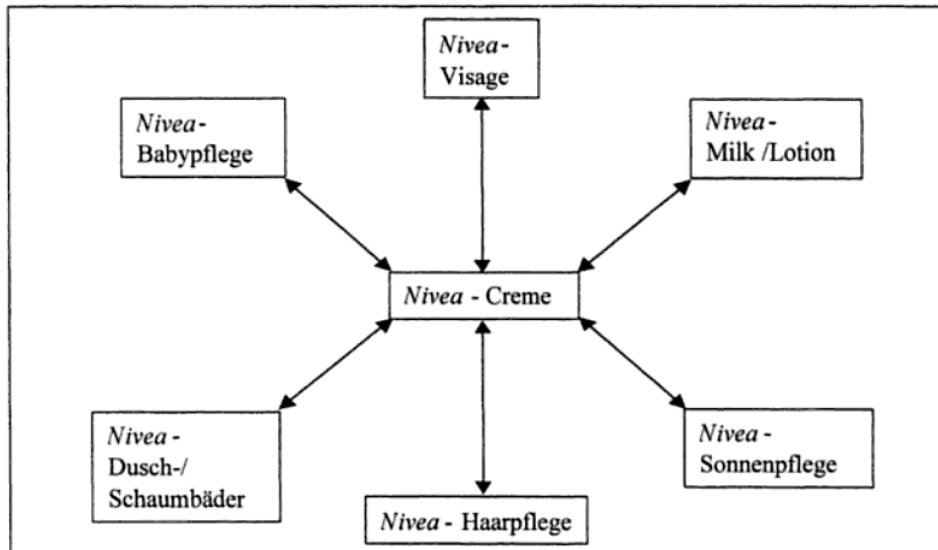
Von Treue bzw. Loyalität gegenüber einer Marke kann dann gesprochen werden, wenn der Konsument eine positive Einstellung gegenüber der Marke besitzt und diese wiederholt kauft.⁷⁶ Das Phänomen Markentreue ermöglicht Unternehmen in Bereiche vorzudringen, die mit der Marke ursprünglich nicht verbunden gewesen sind.

Die nachstehende Grafik (Abbildung 8) verdeutlicht dies am Beispiel der Marke Nivea.

⁷⁵ Vgl. Bourdieu 1987, 780 ff.

⁷⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 8

Abbildung 8: Die Markenfamilie Nivea (Becker 2004, 479)



Das Zentrum der Markenfamilie bildet die NIVEA-Creme. Das Branding der Marke ist so stark, dass NIVEA als Synonym für Hautcreme gilt. Dies hat Hersteller Beiersdorf ermöglicht, weitere Produktlinien zu entwickeln, die von dem in der Öffentlichkeit erarbeitete Markenbild profitieren. Hier geht es also nicht darum, dass vorhandenes Knowhow aus der Produktion von Creme in andere Sparten zu übertragen. Dies mag bei der Entwicklung von verwandten Produkten wie Körpermilch noch möglich sein, das Entwickeln von Haarpflegeprodukten bedarf wohl aber eines gänzlich anderen Knowhows.

Der markentreue Verbraucher greift allein aus dem Vertrauen in das Bekannte zur bekannten Marke, weil er die Eigenschaften eines Produktes einer Marke auf weitere Produktlinien der gleichen Marke überträgt.

Markentreue wird allerdings nicht als ungeteilte Treue zu einer Marke verstanden. Der Kunde, der nach mehrmaligem Kauf der NIVEA-Creme zum Konkurrenten Penaten greift, um anschließend wieder für einige Zeit die NIVEA-Creme zu benutzen, kann ebenfalls als markentreu bezeichnet werden.⁷⁷ Dennoch ist es das Ziel jeder Kampagne zur Etablierung einer Marke, den Käufer dauerhaft zu binden.

⁷⁷ Baumgarth 2008, 306

4 Markenanalyse der Sportartikelhersteller

4.1 Die Bewerber um die Weltmarktführung

Im Folgenden sollen zunächst drei in der Allgemeinbevölkerung und unter Sporttreibenden international besonders bekannte Sportmarken hinsichtlich deren Philosophie und Wertvorstellungen betrachtet werden. Besonderes Augenmerk liegt hier auf der Unterscheidbarkeit. Dabei beginnt die Darstellung mit einem kurzen Blick auf die historische Entwicklungsgeschichte der Unternehmen. Im späteren Verlauf des Kapitels werden wirtschaftliche Kennzahlen beleuchtet, bevor die Entwicklung der Markenwerte dargestellt wird. Hier werden zunächst Methoden zur Ermittlung des Markenwerts unterschieden, um dann auf die genauen Zahlen der Sportartikelhersteller und deren Entwicklung einzugehen.

4.1.1 NIKE

Das 1972 im amerikanischen Beaverton von Phil Knight und Bob Bowerman gegründete Unternehmen NIKE startete mit ersten Erfolgen im Running bei den Olympischen Spielen in München.⁷⁸ Zu Beginn der Karriere konzentrierte NIKE sich jedoch vorwiegend auf den nordamerikanischen Sportmarkt und dessen traditionelle Sportarten American Football, Basketball, Eishockey und Baseball. Bald war NIKE der dominierende Aus-

⁷⁸ Vgl. Bieber 2006, 167

rüster in den US-amerikanischen Profiligen NFL (Eishockey), NBA (Basketball), NHL (Eishockey) und MLB (Basketball). Bereits in den Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts hatte Knight ein Konzept vorgelegt, das die Dominanz der deutschen Sportschuhanbieter in den Vereinigten Staaten beenden sollte.⁷⁹

Das Unternehmen suchte fortan die Expansion. Auch in Übersee bekannte Sportler wie der Tennisprofi Pete Sampras oder der Basketballprofi Michael Jordan wurden gesponsert und stiegen zu Weltstars auf. Auch im in den USA wenig populären Fußball hat NIKE inzwischen Fuß gefasst. NIKE rüstet die Nationalmannschaften Brasiliens und Portugals aus, ist viel beachtete Werbeverträge mit internationalen Fußballstars wie dem Portugiesen Cristiano Ronaldo von Real Madrid oder dem Engländer Wayne Rooney von Manchester United eingegangen.

Im Jahr 1990 stieg NIKE zum Weltmarktführer auf und beansprucht diese Position bis heute für sich. NIKE sieht sich selbst als Innovator im Sport, als Wegbereiter für neue Technologien, was auch die Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Computerhersteller APPLE und die Integration von Musik und Laufschuhtechnik basierend auf Biofeedback betont.⁸⁰ Die Werbesprache von NIKE richtet sich an ein junges Publikum, das Sport mit Spaß erleben soll.

⁷⁹ Vgl. Bieber 2006, 18

⁸⁰ Vgl. Bieber 2006, 12

4.1.2 ADIDAS

Klassisch präsentiert sich die Marke mit den drei Streifen. Der Anspruch von ADIDAS besteht darin, Sporttreibende vom Breitensportler bis zum Leistungssportler optimal in der Ausübung des Sports zu unterstützen.⁸¹ Das als Gebrüder Dassler Schuhfabrik bereits in den Zwanzigerjahren des 20. Jahrhunderts gegründete Traditionsunternehmen setzt auf eine über Jahre hinweg erworbene Erfahrung in der Herstellung von Sportartikeln.⁸² Es besitzt heute Ausrüstungskompetenz in nicht weniger als 27 olympischen Disziplinen.

ADIDAS zeichnet sich insbesondere auch durch seine Kontinuität aus. Das Unternehmen ist langjähriger Partner von FIFA und IOC, dem Internationalen Olympischen Komitee. Das Netzwerk von ADIDAS beruht noch auf Initiativen der Gründerfamilie Dassler Mitte des 20. Jahrhunderts. Die offizielle Zusammenarbeit mit FIFA und IOC verhilft ADIDAS bei internationalen Wettkämpfen zu einer beeindruckenden Außendarstellung, die durch entsprechende Marketingmaßnahmen flankiert wird.⁸³

4.1.3 PUMA

Nach eigenen Angaben ist PUMA „eines der weltweit führenden

⁸¹ Vgl. ADIDAS 2010e, Abs. 1

⁸² Vgl. Bieber 2006, 164

⁸³ Vgl. ADIDAS 2010c, Abs. 1

Sportlifestyle-Unternehmen, das Schuhe, Textilien und Accessoires designed und entwickelt".⁸⁴ Das im Jahr 1948 von Rudolf Dassler gegründete Unternehmen beschäftigt weltweit über 9.000 Mitarbeiter. Mit Firmenzentralen im Gründungsort Herzogenaurach, in Boston, London und Hongkong demonstriert PUMA seine internationale Ausrichtung. Auch die Installation des Englischen als einheitliche Firmensprache verstärkt den Zug zur Internationalisierung. Produkte von PUMA sind heute weltweit in mehr als 120 Ländern erhältlich.⁸⁵

PUMA steht nach Firmenangaben für die Kombination von Mode und Sport.⁸⁶ Das Portfolio deckt von klassischen Sportarten wie Fußball und Running über Motorsport bis hin zu Lifestyle orientierten Sportarten wie Golf und Segeln ein breites Spektrum ab. Die Modelinie von PUMA profitiert von der Zusammenarbeit mit namhaften Designern.

Das Haus PUMA vereint unter seinem Dach nicht nur die gleichlautende Marke PUMA, sondern weitere weniger populäre Marken wie COBRA GOLF und TRETORN.⁸⁷

4.1.4 Alleinstellungsmerkmale von NIKE, ADIDAS und PUMA

Alle drei Hersteller können als etabliert betrachtet werden. Kunden nehmen die in den Werbeprospekten propagierten Un-

⁸⁴ PUMA 2010a, 1

⁸⁵ Vgl. PUMA 2010a, 1

⁸⁶ Vgl. PUMA 2010b, 1

⁸⁷ Vgl. PUMA 2010a, 1

terschiede zwischen NIKE, ADIDAS und PUMA vermutlich in Nuancen dar.

Als kleinster der drei Hersteller hat sich PUMA als Rebell positioniert. Aus dem besonders von NIKE ausgelösten technischen Hochrüsten ist man frühzeitig ausgetreten. Stattdessen versucht man, den Schwerpunkt von Sport hin zu Lifestyle zu verlagern und das kreative Moment der eigenen Arbeit zu betonen.

ADIDAS ist das Traditionsunternehmen unter den Sportartikelherstellern.⁸⁸ Länger als bei den anderen beiden Unternehmen stellt man Sportartikel her, konnte Erfahrung aufgebaut werden. Diese Erfahrung konzentrieren die Herzogenauracher auf den sportlichen Wettkampfbereich. ADIDAS ist in der Lage, beinahe sämtliche olympische Sportarten auszurüsten. Die Ausrichtung auf offizielle Sportarten hat ADIDAS internationales Renommee und Partnerschaften mit den maßgebenden Weltverbänden eingebracht.

NIKE gelingt es indes, sportliche Leistung mit Spaß zu verbinden, ohne dadurch die Ernsthaftigkeit des Sports in Frage zu stellen. Wie kein anderes Unternehmen in der Sportbranche stehen die US-Amerikaner für Innovation.

⁸⁸ ADIDAS 2010d, Abs. 9

4.2 Marktanteile in der Sportbranche

4.2.1 Das Streben nach Marktanteilen und Umsatzsteigerung

Längst haben die „Big Three“, NIKE, ADIDAS und PUMA, den Sportartikelmarkt unter sich aufgeteilt. Im harten Kampf um Marktanteile haben mittelständische und kleine Hersteller wie MIZUNO oder DIADORA häufig nur noch regionale Bedeutung ohne die Chance zur Expansion.

Angaben der großen Drei über ihre eigenen Marktanteile ist mit gesundem Misstrauen zu begegnen. Alle drei Hersteller sehen sich selbst gern als Marktführer. Es scheint jedoch anerkannt, dass diese Position allein NIKE zuerkannt werden kann. Dicht auf den Fersen des Marktführers ist jedoch ADIDAS. Durch den Kauf von REEBOK im Jahr 2005 stieg der Umsatz des Konzerns ad hoc von gut 6 Mrd. auf über 10 Mrd. Euro an.⁸⁹ Im Jahr 2009 betrug der Umsatz ohne den Einbezug der REEBOK-Umsätze gut 8 Mrd. Euro. Das Ergebnis der Vorjahre ab 2006 von gut 10,1 Mrd. Euro für die gesamte ADIDAS-Gruppe bleibt in etwa unverändert.⁹⁰

Im für alle Hersteller von Sportartikeln wichtigen Sportschuhsektor konnte ADIDAS dank der Akquisition von REEBOK zulegen. Der Druck auf Nike ist durch den Zusammenschluss von ADIDAS und REEBOK sowohl auf dem deutschen als auf

⁸⁹ ADIDAS 2010b, Abs. 1

⁹⁰ ADIDAS 2010b, Abs. 1

dem amerikanischen Markt, dem größten Markt der Sportartikelindustrie weltweit, gewachsen. NIKE reagierte mit Expansion. Im Jahr 2007 übernahmen sie die englische Fußballmarke UMBRO, ein wichtiger Schritt, um im wichtigen Fußballmarkt Europas Boden gut zu machen. Im Jahr 2009 setzt NIKE 14,9 Mrd. Euro um und ist damit das Schwergewicht unter den drei Sportartikelherstellern.⁹¹

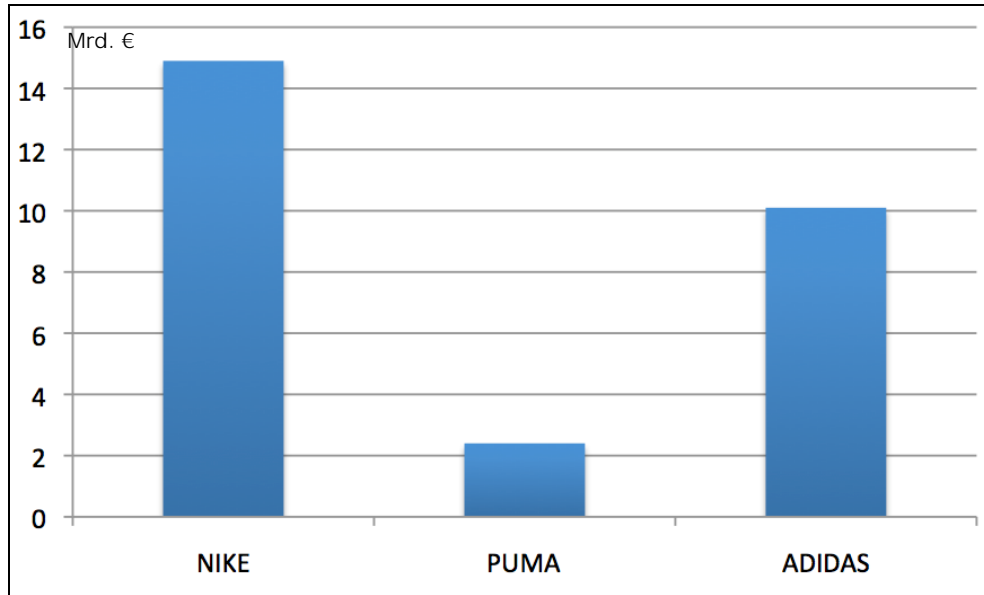
PUMA setzte hingegen im Jahr 2009 nur rund 2,4 Mrd. Euro um, davon allein 54 Prozent, d.h. über 1,3 Mrd. Euro im Schuhsektor.⁹²

Abbildung 9 stellt die Umsatzerlöse noch einmal auf einen Blick grafisch gegenüber.

⁹¹ Vgl. NIKE 2010a, Abs. 2

⁹² Vgl. PUMA 2010a, 3

Abbildung 9: Umsatzerlöse 2009 in Mrd.-Euro von NIKE, ADIDAS und PUMA (Eigene Darstellung)



4.2.2 Anteile im Fußballmarkt

Die gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs spiegelt sich auch in den Produktportfolien der Sportartikelhersteller wider. Für alle drei Sportartikelunternehmen sind die mit dem Fußball verknüpften Umsätze maßgeblich. „Als der populärste Sport der Welt hat Fußball für die Marke ADIDAS strategisch eindeutig eine Schlüsselrolle“.⁹³

Das frühe Engagement von ADIDAS hat dem Traditionsunternehmen die Marktführerschaft im Fußballsegment gebracht. Hier muss sich NIKE mit dem zweiten Rang begnügen. Die Ursachen liegen in einem verzögerten Engagement der Amerika-

⁹³ ADIDAS 2010d, Abs. 2

ner in die seinerzeit in Amerika nicht sonderlich verbreitete Sportart Soccer (Fußball). Offenbar hat NIKE das weltweite Potenzial im Fußballmarkt falsch eingeschätzt. Erst 1994 hat man sich in Beaverton im US-Bundesstaat Oregon für den Einstieg entschieden.

Beim Versuch, gegen über Branchenprimus ADIDAS aufzuholen und Marktanteile in Europa zu gewinnen, hat NIKE in der Vergangenheit wenig unversucht gelassen. Die Strategie des US-Herstellers, die durch Partnerschaften mit Fußballstars und Top-Mannschaften sowie teure Werbekampagnen auffällt, kann nur als aggressiv bezeichnet werden. Für mehr NIKE-Präsenz in deutschen Fußballstadien sollte ein Vertrag mit dem DFB sorgen. So erreichte den Deutschen Fußball Bund ein Millionen schweres Angebot, Insider sprechen sogar von einer halben Milliarde Euro, das vorsah, die deutsche Nationalelf für die Dauer von acht Jahren an auszurüsten.⁹⁴

Doch der DFB bleibt seinem Stammausrüster ADIDAS auch nach über 40 Jahren treu.⁹⁵ Ob das Wunder von Bern dafür verantwortlich zeichnet, schließlich wurde die Zusammenarbeit von ADIDAS und DFB noch von ADIDAS Unternehmensgründer Adi Dassler und mit dem ehemaligen Nationaltrainer Deutschlands Sepp Herberger eingefädelt, oder ob nicht die Aufstockung der jährlichen Sponsorenzahlungen auf jährlich 25 Mio.

⁹⁴ Vgl. Söllner 2007, 278

⁹⁵ Vgl. Grunitz/Arndt 2002, 31

Euro den Ausschlag gegeben haben, ist nicht überliefert.

Für NIKE war dies bereits der zweite erfolglose Versuch, am deutschen Fußball werbewirksam zu partizipieren. So scheiterte auch ein Angebot an den ebenfalls vom Konkurrenten ADIDAS ausgerüsteten FC Bayern München. Vielleicht waren die US-Amerikaner hier auch etwas optimistisch, denn mit Herbert Hainer saß seinerzeit nicht nur der Vorstandsvorsitzende der ADIDAS AG im Aufsichtsrat des FC Bayern, zugleich war ADIDAS auch mit 10 Prozent am Fußballklub beteiligt.⁹⁶

Zuvor waren bereits Spekulationen, NIKE hätte den Konkurrenten PUMA übernehmen wollen, dadurch beendet worden, als im Sommer 2007 der französische Hersteller von Luxusgütern PPR größter Anteilseigner bei PUMA wurde. In der Folge übernahm NIKE wie bereits weiter oben erwähnt den britischen Sportartikelhersteller UMBRO, der insbesondere auf dem englischen Fußballmarkt erfahren und aktiv ist.⁹⁷ Neben den Nationalteams von England, Schweden, Irland und Norwegen rüstet UMBRO auch renommierte Klubs wie die Glasgow Rangers und Olympique Lyon aus.

Auf diesem Weg ist es NIKE inzwischen gelungen, dichter an ADIDAS heran zu rücken. Laut Untersuchungen von NPD Sports Tracking Europe und SportScan ist ADIDAS im Fußball mit einem Anteil von über 34 Prozent jedoch weiterhin die

⁹⁶ Vgl. Grünitz/Arndt 46

⁹⁷ Vgl. Wirtschaftswoche 2007, Abs. 1

führende Marke.⁹⁸ Die gleiche Untersuchung weist für die wichtigen Märkte USA und Deutschland Werte über 50 Prozent aus. Die Vorherrschaft von ADIDAS ist folglich weiter ungebrochen. Daran änderten auch wiederholte Angebote des Konkurrenten NIKE an ADIDAS-Bestandskunden in Deutschland nichts.

Auf nur unter zehn Prozent Marktanteil kommt PUMA als die drittstärkste Marke im Fußball. Besonders stark ist PUMA auf dem afrikanischen Kontinent bspw. als Ausrüster von Ghana oder der Elfenbeinküste vertreten, hat sich jedoch auch die Mannschaften Österreichs und der Schweiz und damit Präsenz in Europa gesichert.⁹⁹

4.3 Markenwertentwicklung bei NIKE, ADIDAS und PUMA

4.3.1 Markenwertberechnung als Informationsinstrument

Der Wert setzt sich aus einer Vielzahl von Parametern zusammen. Einer dieser Parameter ist bei Unternehmen, die eine Marke ihr Eigen nennen, der Wert der Marke selbst. Dieser Wert beinhaltet nicht nur eine nach innen gerichtete Informationsfunktion; vielmehr informiert er im Außenverhältnis Investoren, Anleger und letztendlich das Finanzamt. Das Aus-

⁹⁸ Finanznachrichten 2010, Abs. 3

⁹⁹ Handelsblatt 2008, 14

weisen selbst erstellter Marken als immaterielles Vermögen ist in Deutschland jedoch nach wie vor umstritten.¹⁰⁰ Auch im Hinblick auf die zunehmenden schutzrechtlichen Markenverletzungen steigt die Notwendigkeit, den Markenwert zu bestimmen.¹⁰¹

Vom Markenwert unterschieden werden muss die mögliche Marktkapitalisierung durch die Marke, also der Börsenwert eines Unternehmens, der sich aus dem Produkt des jeweils aktuellen Kurswert der Unternehmensaktie mit der Gesamtzahl der im Umlauf befindlichen ergibt.¹⁰² Es besteht jedoch ein direkter Zusammenhang zwischen dem Wert der Marke und seiner Marktkapitalisierung, sodass ein möglichst hoher Markenwert den Wert der Unternehmung erhöht. Es verwundert in diesem Zusammenhang nicht, dass es eine einzige unumstrittene Methode zur Markenwertberechnung nicht gibt.

4.3.2 Berechnungsmethoden

Zur Berechnung der Markenwerte der drei Sportartikelhersteller existiert keine Methode, die einen Alleinanspruch geltend machen kann. Vielmehr existiert ein ganzes Heer von Anbie-

¹⁰⁰ Vgl. Baumgarth 2006, 318

¹⁰¹ Vgl. Baumgarth 2006, 318

¹⁰² Vgl. Temple 2007, 15

tern, die jeweils ihre eigenen Modelle propagieren.

Es muss angemerkt werden, dass die Modelle unterschiedliche Ansätze zu Grunde legen. Neben finanzorientierten Ansätzen existieren auch verhaltenswissenschaftliche Herangehensweisen. Auch Kombinationen aus Finanzorientierung und Verhaltenswissenschaft existieren. Pepels beurteilt die Konzepte insgesamt kritisch. So blieben bei den finanzorientierten Modellen die Mechanismen, nach denen Indikatoren bestimmt, gewichtet und dadurch in monetäre Größen umgerechnet werden, schleierhaft, werden mit Hinweis auf Wahrung des Betriebsgeheimnisses von den Anbietern verborgen.¹⁰³ Darin, dass verhaltensorientierte Modelle deshalb gleich ganz auf monetäre Größen verzichten, sondern weiche Begriffe wie Markenkraft messen wollen, sieht Pepels auch keine Lösung.¹⁰⁴

Zu den finanzorientiert-verhaltenswissenschaftlichen Modellen gehört das Modell von INTERBRAND. Dass INTERBRAND im Rahmen dieser Arbeit Verwendung findet, hat im Wesentlichen den Grund, dass das Modell von INTERBRAND eine der am häufigsten verwendeten Methoden der Markenwertberechnung im internationalen Markt ist.¹⁰⁵ Außerdem sind finden alle drei Marken im Ranking INTERBRANDS Berücksichtigung.

Grundlage des Modells ist die Annahme, dass alles, was zur

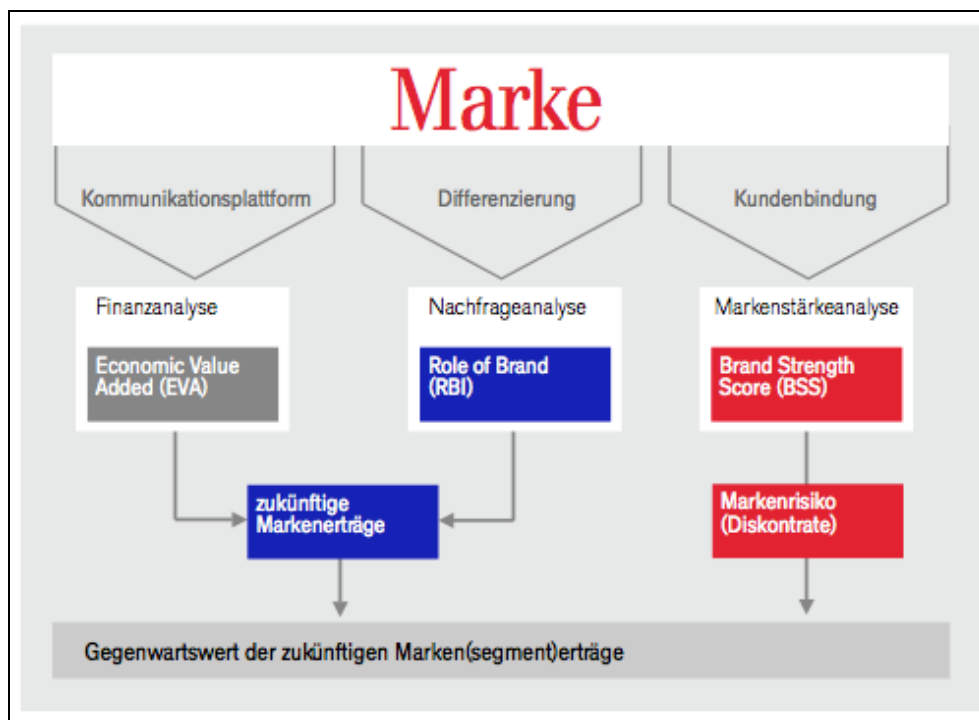
¹⁰³ Vgl. Pepels 2006, 400

¹⁰⁴ Vgl. Pepels 2006, 400

¹⁰⁵ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 31, 41, 49

Schaffung des Markenwerts beiträgt, in irgendeiner Form messbar sein muss. D.h. der Wert einer Marke setzt sich aus messbaren Faktoren oder Werten zusammen, welche die Marke damit wertvoll machen. Die Wertschöpfung einer Marke entsteht bei INTERBRAND in den drei Bereichen Kommunikationsplattform, Differenzierung und Kundenbindung, die methodisch über die drei Instrumente Finanzanalyse, Nachfrageanalyse und Markenstärkeanalyse abgebildet werden. Die grafische Übersicht hierzu liefert Abbildung 10.

Abbildung 10: Grundlagen der Markenwertbestimmung bei INTERBRAND (INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 5)



Den Instrumenten vorgeschaltet „wird eine Segmentierung der Marke nach kundenbezogenen, produktbezogenen und geo-

grafischen Merkmalen".¹⁰⁶ Nachgeschaltet wird die eigentliche Berechnung.

Die Beantwortung der Frage wie Markenwert generiert wird, erfolgt also in drei übergeordneten Bereichen.

1. Marken funktionieren als Kommunikationsplattform. In dieser Funktion tragen Marken durch das Senden klarer Signale zur Orientierung bei.¹⁰⁷ Dazu muss der Absender der Botschaft immer eindeutig erkennbar sein. Die kontinuierliche Wiederholung der Botschaft führt beim Empfänger zur Wiedererkennung, sodass die kommunikative Wirkung potenziert wird.¹⁰⁸
2. Klare, auf das Wesentliche reduzierte Markenbotschaften helfen weiter, die Marke differenziert wahr zu nehmen. Dies erhöht das Identifikationspotenzial beim Kunden.
3. Die Beziehung zwischen Marke und Kunde als dritter Bereich drückt sich in Form der Kundenbindung aus. Starke Marken binden ihre Kunden stärker und erlauben deshalb genauere Prognosen über zukünftige Erträge.¹⁰⁹

Den zuvor beschriebenen drei Bereichen werden konkrete Werkzeuge zur Markenwertbestimmung zugeordnet. Die Finanzanalyse ermittelt den Economic Value Added (EVA) des

¹⁰⁶ Esch 2005a, 1291

¹⁰⁷ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 3

¹⁰⁸ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 3

¹⁰⁹ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 4

mit der Marke erzielten Umsatzes.¹¹⁰ Hierzu verwendet INTERBRAND eine Nachfrageanalyse, welche die alleinige Wertschöpfung der Marke, also die Markenerträge, im sogenannten Role of Brand Index (RBI) beziffert. Nach Kopplung der Markenerträge mit spezifischen Risiken in der Markenstärkeanalyse ergibt sich mit dem Brand Strength Score (BSS) die Markenstärke.

4.3.3 Ergebnis der Markenwertberechnung

Den mit Abstand höchsten Markenwert der drei Hersteller im Jahr 2009 verzeichnete mit einem Wert von 13,179 Mrd. US-Dollar (ca. 10,34 Mrd. Euro) NIKE.¹¹¹ NIKE rangiert damit auf Platz 26 der INTERBRAND-Rangliste. INTERBRAND begründet das gute Abschneiden von NIKE mit dessen Geschäftsstrategie. Explizit verweist INTERBRAND auf NIKES Innovationscharakter, indem es NIKES Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und damit NIKES Beitrag zur Nachhaltigkeit erwähnt.¹¹² Selbst einen Verweis auf den großen Abstand zum direkten Kontrahenten ADIDAS lässt sich INTERBRAND in seiner Bewertung nicht nehmen.

ADIDAS erreichte nach Anlegen gleicher Kriterien rund 5,397 Mrd. US-Dollar (ca. 4,23 Mrd. Euro.) und Platz 62.¹¹³ Auch hier

¹¹⁰ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005, 5

¹¹¹ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 31

¹¹² Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 31

¹¹³ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 41

verweist INTERBRAND auf verschiedene technologische Innovationen im Hause ADIDAS, insbesondere aber auf den wachsenden Marktanteil in China.

Mit 3,154 Mrd. US-Dollar (ca. 2,47 Mrd. Euro) muss sich PUMA mit Platz 97 der Top 100 begnügen.¹¹⁴ Für PUMA dennoch ein Erfolg, den INTERBRAND auf das Engagement im Lifestyle Bereich zurückführt, besonders auf die Vorstellung eines neuen Parfums und die Entwicklung einer an Frauen gerichteten Bekleidungsline für den Segelsport.¹¹⁵

Die Entwicklung der Markenwerte verlief insgesamt positiv. Im Vergleich zum Vorjahr legten NIKE und ADIDAS zu. Der Markenwert von NIKE stieg um 4 Prozent an. Damit verbesserte sich NIKE innerhalb der TOP 100 von INTERBRAND um 3 Plätze von Platz 29 im Jahr 2008 auf Platz 26 im Jahr 2009. Der Markenwert von ADIDAS stieg im gleichen Zeitraum um 6 Prozent, woraus sich eine Verbesserung der Position im TOP 100 um acht Plätze von Rang 70 auf Rang 62 ergibt.

Keine Prozentzahl für die Markenentwicklung kann für PUMA genannt werden, aber das Unternehmen taucht 2009 erstmals im Ranking von INTERBRAND auf, sodass angenommen werden darf, dass der Markenwert von PUMA im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugelegt hat.

¹¹⁴ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 49

¹¹⁵ Vgl. INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009, 49

5 Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Weltweit haben Menschen das Bedürfnis nach Identifikation und Zugehörigkeit. Beide Bedürfnisse können durch Sport befriedigt werden, z.B. durch das Erleben sozialer Gemeinschaft im Sportverein oder im Fußballstadion und die Identifikation mit sportlichen Idolen. Dabei ist Sport heute untrennbar verbunden mit der Präsenz von Marken. Die Markeninhaber bzw. Markenhersteller haben ihre Marktphilosophie so ausgerichtet, dass diese in leicht verständliche Markenbotschaften verwandelt werden können. In diesem Zusammenhang sei auf die „Prestigefunktion“¹¹⁶ von Marken hingewiesen, mit denen ein bestimmter Status nach außen dokumentiert werden soll.

Für die Nachfrage des Marktes nach Markenprodukten ist jedoch nicht nur der Markenname selbst verantwortlich. Vielmehr sind mit der Marke weitere Kauf entscheidende Faktoren verknüpft, bspw. Image oder Innovationsgehalts des angebotenen Markenproduktes. Einige dieser Faktoren sind tatsächlich als Sach- oder Dienstleistung messbar, andere entstehen nur in den Köpfen der Konsumenten, weshalb Markenwerte häufig auch als immateriell betrachtet werden.¹¹⁷

¹¹⁶ Meffert/Burmann/Koers 2005, 11

¹¹⁷ Vgl. Esch 1998, 3

Natürlich verkaufen sich viele Leistungen weiterhin auch nur über den Preis.¹¹⁸

Preislich bedienen die drei Markenhersteller NIKE, ADIDAS und PUMA alle Segmente gleichermaßen. Unterschiede haben sich im Laufe der Untersuchung jedoch hinsichtlich der Positionierung am Markt und des tatsächlich erzielten Markenwerts ergeben.

Den Herstellern ist es gelungen, sich dank klug gewählter Marketingstrategien unterschiedlich in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. Dass der traditionsbewusste Wettkämpfer eher zu ADIDAS greift, während der innovationsbewusste Funsportler NIKE bevorzugt, ist jedoch kritisch zu hinterfragen. Letztendlich entscheidet neben der Marke auch die Funktionalität über den Kauf. So wird kein ernsthafter Sportler den Schuh der einen bestimmten Marke kaufen, wenn die andere Marke für seinen Fuß einen besseren Tragekomfort bietet.

Von den „Big Three“ kann am Ende der Arbeit kaum gesprochen werden. Zu weit hat sich PUMA von NIKE und ADIDAS entfernt. Inwieweit PUMA heute noch unter dem Image des kleinen ADIDAS-Ablegers leidet, darf nur vermutet werden. Tatsache bleibt, dass PUMA von der Bedeutung der Marke

¹¹⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 9

ADIDAS stets weit entfernt geblieben ist.

5.2 Ausblick

Im Jahr 2013 laufen die Verträge des Deutschen Fußballbundes mit dem Ausrüster ADIDAS aus. Es darf erwartet werden, dass NIKE erneut die Gelegenheit ergreifen wird, den deutschen Fußballmarkt an sich zu binden. Ob es diesmal gelingt, soll erneut bezweifelt werden. Zu stark scheint die Seilschaft zwischen dem Unternehmen aus Herzogenaurach und den Verantwortlichen beim DFB.

Eines hat die Entwicklung der vergangenen Jahre jedoch gezeigt: Die großen Hersteller werden weiter akquirieren, um entweder lästige Mitbewerber zu eliminieren oder wertvolles Nischen-Knowhow zu gewinnen. Der Markt wird weiter konsolidiert.¹¹⁹ Kleine Marken haben nur noch Chancen, wenn sie sich entweder in Nischen platzieren oder in größeren Unternehmen aufgehen, ohne die eigene Markenidentität zu verlieren.

Es ist jedoch zu erwarten, dass sich die Großen in der Sportindustrie zukünftig noch kompakter aufstellen. Der Verdrängungswettbewerb hat längst begonnen.

¹¹⁹ Vgl. Steinkirchner 2005, 50f.

Quellenverzeichnis / Literaturverzeichnis

Bücher:

- Adjouri, Nicholas: Die Marke als Botschafter, Wiesbaden 2002
- Adjouri, Nicholas/Stastny, Petr: Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg, Wiesbaden 2006
- Bals, Thomas (Hrsg.)/Hanses, Andreas (Hrsg.)/Melzer, Wolfgang: Gesundheitsförderung in pädagogischen Settings. Ein Überblick über Präventionsansätze in zielgruppenorientierten Lebenswelten, Weinheim 2008
- Bamert, Thomas: Markenwert. Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Weinheim 2005
- Baumgarth, Carsten, Markenpolitik. Markenwirkungen-Markenführung-Markencontrolling, Wiesbaden 2008
- Becker, Jochen: Typen von Markenstrategien In: Bruhns, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart 1994
- Bieber, Christoph: Sneaker Story. Der Zweikampf von adidas und Nike, Salzhemmendorf 2006
- Billerbeck, Holger: Der Zeitfaktor im Innovationsmanagement: Kritische Würdigung des Zeitfallentheorems und die daraus resultierende Dominanz von First-Strategien, Göttingen 2003
- Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1987
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter: Die Kommerzialisierung des Sports, Münster/Berlin/Wien/London/Zürich 1998

- Breuer, Christoph/Wicker, Pamela: Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 - Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln 2010
- Brockhoff, Klaus: Produktpolitik, 4. Aufl., Stuttgart 1999
- Bühler, Andreas: Die gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs in England und Deutschland, In: Krüger, Michael (Hrsg.)/Schulze, Bernd (Hrsg.): Fußball in Geschichte und Gesellschaft, Hamburg 2006
- Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005a
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, München 2005b
- Görge, Frank: Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis, München 2004
- Grünitz, Martin/Arndt von, Martin: Der Fussballcrash. Fußball-Marketing. Die Chronik eines angekündigten Untergangs, Norderstedt 2002
- Hansmann, Karl-Werner: Industrielles Management, 8. Aufl., München 2006
- Häusel, Hans-Georg: Think Limbic! Die Macht des Unbewußten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, 4. Aufl., Freiburg 2005
- Hermann-Ruess, Anita: Speak Limbic. Das Ideenbuch für wirkungsvolle Präsentationen, Göttingen, 2007
- Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert führen. Krisen bewältigen - interessenbasiert handeln - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, München 2007

- Keuper, Frank/Kindervater, Jürgen/Dertinger, Heiko/Heim, Andreas: Das Diktat der Markenführung. 11 Thesendiskussionen zur nachhaltigen Markenführung und –implementierung, Wiesbaden 2009
- Krüger, Arndt/Dreyer, Axel: Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung, Weinheim 2004
- Linxweiler, Richard: Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, 2. Aufl., Weinheim 2004
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 10. Aufl., Heidelberg 2007
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin : Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, In: Meffert, Heribert (Hrsg.)/Burmann, Christoph (Hrsg.)/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005
- Pepels, Werner: Produktmanagement. Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, München 2006
- Pepels, Werner: Marketing. Lehr- und Handbuch, 4. Aufl., München 2004
- Raab, Gerhard/Gernsheimer, Oliver/Schindler, Maik.: Neuro-marketing. Grundlagen-Erkenntnisse-Anwendungen, Wiesbaden 2008
- Raab, Gerhard/Unger, Fritz: Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005

- Riesenbeck, Hajo/Perrey, Jesko: Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen, München 2005
- Runia, Peter/Wahl, Frank/Geyer, Olaf/Thewissen, Christian: Marketing. Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., München 2007
- Schlagentweith, Dirk: Der Zusammenhang zwischen Marken- und Konsumentenpersönlichkeit. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel von Jugendlichen, Wiesbaden 2009
- Schneider, Willy: Marketing und Käuferverhalten, 2. Aufl., München 2006
- Schneider, Willy: Marketing, Heidelberg 2007
- Smit, Barbara: Drei Streifen gegen Puma. Zwei verfeindete Brüder im Kampf um die Weltmarktführerschaft, Frankfurt am Main 2005
- Söllner, Albrecht: Einführung in das Internationale Management. Eine institutionenökonomische Perspektive, Wiesbaden 2007
- Spall, Nadja: Internationale Markenpolitik. Definitionen, Grundlagen, Strategien, Saarbrücken 2007
- Temple, Peter: Unternehmenskennzahlen, Weinheim 2007
- Winkelmann, Peter: Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., München 2008
- Wirtz, Bernd: Multi-Channel-Marketing. Grundlagen, Instrumente, Prozesse, Wiesbaden 2007
- Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 2. Aufl., München 2006

Internetquellen:

ADIDAS 2010a: Pressemitteilung. Über ADIDAS, URL: http://www.press.adidas.com/de/DesktopDefault.aspx/tabid-28/41_read-1203/, verfügbar am 22.07.2010

ADIDAS 2010b: Finanz-Highlight. Fünf-Jahres-Übersicht, URL: http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/financial_data/default.aspx, verfügbar am 30.07.2010

ADIDAS 2010c: Der goldene JO'BULANI - adidas präsentiert den offiziellen Spielball für das Endspiel der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™, URL: http://www.press.adidas.com/de/desktopdefault.aspx/tabid-11/89_read-10914/, 20.04.2010

ADIDAS 2010d: ADIDAS. Das Unternehmen. Strategie, URL: <http://www.adidas-group.com/de/ourgroup/strategy/default.aspx>, verfügbar am 30.07.2010

ADIDAS 2010e: ADIDAS. Marken. Über Adidas. URL: <http://www.adidas-group.com/de/ourgroup/brands/adidas.aspx>, verfügbar am 30.07.2010

DFB 2010a: Der DFB. Mitgliederstatistik 2010, URL: http://www.dfb.de/uploads/media/DFB-Mitglieder-Statistik-2010_01.pdf, 01.09.2010

DFB 2010b: Der DFB. Mitglieder-Statistik, URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=11015>, verfügbar am 25.08.2010

Finanznachrichten Online: adidas will Marktanteil im Fußball 2010 ausbauen, URL: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2009->

06/14139189-adidas-will-marktanteil-im-fussball-
2010-ausbauen-015.htm, verfügbar am 7.09.2010

Focus Online: Michael Schumacher. Neuer Stern am Mercedes-
Himmel, URL:
[http://www.focus.de/sport/formel1/michael-
schumacher-neuer-stern-am-mercedes-
himmel_aid_462921.html](http://www.focus.de/sport/formel1/michael-schumacher-neuer-stern-am-mercedes-himmel_aid_462921.html), 14.12.2009

Handelsblatt Online: Google weltweit wertvollste Marke, URL:
[http://www.handelsblatt.com/newsticker/technologie/goog
le-weltweit-wertvollste-marke;2571239](http://www.handelsblatt.com/newsticker/technologie/google-weltweit-wertvollste-marke;2571239), verfügbar am
3.09.2010

INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2009: Best Global Brands
2009, URL:
[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Bes
t_Global_Brands_2009.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2009.sflb.ashx) 2009, verfügbar am
10.09.2010

INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2008: Best Global Brands
2008, URL:
[http://www.interbrand.com/de/knowledge/best-global-
brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-
2008.aspx](http://www.interbrand.com/de/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2008.aspx), verfügbar am 10.09.2010

INTERBRAND Zintzmeyer & Lux 2005. Creating and managing
brand value, URL:
[http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_interbra
nd_ansatz.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_interbrand_ansatz.pdf), 31.01.2005

NIKE 2010a: Annual Report 2009, URL:
[http://www.nike.com/nikeos/p/nike/de_DE/?&ref=http%3A
%2F%2Fwww.google.de%2Fsearch%3Fclient%3Dsafari%26rls%
3Den%26q%3Dnike%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-
8%26redir_esc%3D%26ei%3DBsSETIGHCIbOswbU3tSaBQ/](http://www.nike.com/nikeos/p/nike/de_DE/?&ref=http%3A%2F%2Fwww.google.de%2Fsearch%3Fclient%3Dsafari%26rls%3Den%26q%3Dnike%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-8%26redir_esc%3D%26ei%3DBsSETIGHCIbOswbU3tSaBQ/) à In

vestors à Financials à Historical Financials, verfügbar am 01.09.2010

PUMA 2010a: Puma auf einen Blick, URL: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/PUMAAufeinenBlick.pdf, verfügbar am 27.08.2010

Puma 2010b: Die Unternehmensstrategie von PUMA, URL: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/DieUnternehmensstrategievonPUMA.pdf, verfügbar am 27.08.2010

Sporting Goods Manufacturers Association: Manufacturers Sales by Category Report 2007, URL: http://www.sgma.com/associations/5119/files/Mfg_Sales_Category07.pdf, verfügbar am 22.06.2010

Wirtschaftswoche Online: Nike übernimmt Englands Fußball-Ausrüster Umbro, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/nike-uebernimmt-englands-fussball-ausruester-umbro-228351/>, 13.10.2007

Gesetzestexte

Bundesministerium der Justiz: Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen in der Fassung vom 25. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3082; 1995 I S. 156; 1996 I S. 682), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 31. Juli 2009 (BGBl. I S. 2521) geändert worden ist, URL: <http://www.gesetze-im-inter->

net.de/markeng/BJNR308210994.html#BJNR308210994BJ
NG000400000, verfügbar am 26.08.2010

Zeitschriften

Jost, Klaus: Fair ist in der Sportindustrie ein schwieriger Begriff, In: Handelsblatt Nr. 108, 6./7./8.06.2008, Düsseldorf 2008, 14

Steinkirchner, Peter: Im Schatten der Riesen, In: Wirtschaftswoche 59. Jg., Nr. 33, Düsseldorf 2005, 50-51

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Erbach, 17.09.2010

(Unterschrift)